

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Uplatnění modelu Common Assessment Framework ve veřejném sektoru v zemích
Evropské unie

The Application of the Common Assessment Framework Model in the Public Sector
in the EU Countries

Student: Bc. Zuzana Rusková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vrabková Iveta, Ph.D.

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Rusková**

Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa

Studijní obor: 6202T055 Veřejná ekonomika a správa

Specializace: 00 Veřejná ekonomika a správa

Téma: Uplatnění modelu Common Assessment Framework ve veřejném sektoru v zemích Evropské unie
The Application of the Common Assessment Framework Model in the Public Sector in the EU Countries

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Management kvality ve veřejném sektoru
3. Účel a vývoj modelu Common Assessment Framework
4. Zhodnocení využívání modelu Common Assessment Framework v zemích EU
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BOVAIRD, Tony a Elke LÖFFLER. *Public management and Governance*. 2nd ed. London: Routledge, 2009. 374 s. ISBN 978-0-415-43042-5.
- JURAN, M. Joseph and A. Blanton GODFRAY. *Juran's Quality Handbook*. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1999. 1872 s. ISBN 978-0-07-034003-9.
- NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti. Principy, postupy a metody*. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Iveta Vrabková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



doc. Ing. Petr Tománek, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.
Přílohy č. 2, 3, 4, 5 jsem samostatně upravila.

V Ostravě dne 23. 4. 2013

.....*Zuzana Rusková*.....
Bc. Zuzana Rusková

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Ivetě Vrabkové, Ph.D. za odborné vedení při psaní diplomové práce a vstřícné poskytování cenných rad a informací.

V Ostravě dne 23. 4. 2013

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	MANAGEMENT KVALITY VE VEŘEJNÉM SEKTORU.....	5
2.1	Charakteristika veřejného sektoru	5
2.1.1	Členění veřejného sektoru	6
2.1.2	Efektivnost a kvalita veřejného sektoru	8
2.2	Management kvality	11
2.2.1	Základní terminologie	12
2.2.2	Vývoj managementu kvality	16
2.2.3	Total Quality Management.....	17
2.3	Metody řízení kvality.....	21
2.3.1	Metody hodnocení a sebehodnocení	22
2.3.1.1	Benchmarking	22
2.3.1.2	Benchlearning	23
2.3.1.3	Model Excellence EFQM.....	23
2.3.2	Metody aktivizující veřejnost, zapojující je do správy věcí veřejných	24
2.3.3	Metody optimalizující vnitřní management	25
2.3.3.1	Balanced scorecard	25
2.3.3.2	ISO normy řady 9000.....	26
2.3.3.3	PDCA, procesní řízení, projektové řízení a koncept společenské odpovědnosti	27
2.3.4	Metody podporující environmentální management	28
3	ÚČEL A VÝVOJ MODELU CAF.....	29
3.1	Historie modelu CAF.....	30
3.2	Podstata a struktura modelu CAF.....	33
3.2.1	Kritéria modelu CAF.....	35
3.2.2	Panely hodnocení modelu CAF.....	40

3.2.2.1	CAF klasické bodové hodnocení	41
3.2.2.2	CAF bodové hodnocení s jemným rozlišením.....	41
3.2.3	Proces implementace modelu CAF	42
3.3	Model CAF 2013	45
4	HODNOCENÍ VYUŽÍVÁNÍ MODELU CAF V ZEMÍCH EU	49
4.1	Metodika hodnocení využívání modelu CAF v EU	49
4.2	Hodnocení vývoje počtu uživatelů modelu CAF v EU	51
4.3	Hodnocení struktury uživatelů modelu CAF v EU	54
4.4	Hodnocení implementace modelu CAF v EU	57
4.4.1	Míra uplatnění modelu CAF v členských zemích EU.....	57
4.4.2	Implementace modelu CAF v zemích Evropské unie	59
5	ZÁVĚR.....	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
	SEZNAM ZKRATEK	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Pro veřejný sektor je kvalita důležitá a stále více se stává předmětem zájmu, jelikož růst kvality veřejného sektoru je nezbytným předpokladem jeho výkonnosti. V současné době ekonomických krizí je zlepšování fungování celého veřejného sektoru a zvyšování kvality poskytovaných služeb aktuálním tématem a to z mnoha důvodů. Jedním z nich je tlak na uspokojení potřeb a přání občanů prostřednictvím kvalitních služeb. Dále je kladen důraz na úspory finančních prostředků z veřejných zdrojů. Neméně důležitým faktorem je i zvyšující se kvalita poskytovaných služeb soukromým sektorem, avšak k nejvýznamnějším důvodům patří, že kvalitní služby poskytované veřejným sektorem přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti ekonomiky a také že napomáhají ke zvyšování kvality života obyvatelstva. Zavedení systému managementu kvality se tak v mnoha organizacích stalo nedílnou součástí řízení organizace. Při snaze o toto neustálé zvyšování kvality používají organizace mnoho nástrojů a metod zvyšujících kvalitu. Jednou z nich je právě model Common Assessment Framework, který byl navržen pro potřeby veřejného sektoru.

Předmětem této diplomové práce je problematika uplatnění modelu Common Assessment Framework ve veřejném sektoru v zemích Evropské unie.

Prvním cílem diplomové práce je zhodnotit vývoj metodiky modelu CAF a dále vývoj a stav uživatelů modelu CAF v zemích Evropské unie dle jednotlivých oblastí veřejného sektoru za období let 2000 - 2012.

K podpoře dosažení prvního cíle je formulována následující hypotéza: *„Největší mírou je model Common Assessment Framework uplatňován uživateli v oblasti veřejné správy.“*

Druhým cílem diplomové práce je zhodnotit míru uplatnění modelu CAF v zemích Evropské unie k roku 2012.

Na podporu dosažení druhého cíle je formulována hypotéza: *„Největší míra uplatnění modelu CAF je v nejstarších členských zemích Evropské unie.“* A dále hypotéza: *„Nejmenší míra uplatnění modelu CAF je v nejmladších zemích Evropské unie.“*

K vypracování diplomové práce a k naplnění výše uvedených cílů byly využity metody rešerše odborné literatury v oblasti řešeného tématu, metoda deskriptivní analýzy a také metoda komparativní analýzy vycházející z primárního a sekundárního výzkumu. Specifikace použité metodologie v rámci primárního a sekundárního výzkumu je uvedena ve čtvrté kapitole diplomové práce.

Diplomová práce je členěna celkem do pěti kapitol, z nichž první kapitolu tvoří tento úvod a poslední pátá kapitola je věnována závěru, který shrnuje zásadní poznatky diplomové práce.

Následující druhá kapitola se zabývá teoretickým vymezením managementu kvality ve veřejném sektoru. Nejprve je popsána charakteristika veřejného sektoru a vymezena jeho efektivnost a kvalita. Dále je objasněna základní terminologie týkající se managementu kvality včetně jeho historického vývoje a přístupu TQM. Věnuje se také popisu vybraných metod řízení kvality uplatňovaných v organizacích veřejného sektoru.

Kapitola třetí podrobně charakterizuje model Common Assessment Framework. Popisuje vývoj tohoto modelu a jeho účel. Dále je v této kapitole popsána struktura modelu CAF, proces hodnocení a proces implementace. Tato kapitola se věnuje také revidované verzi modelu CAF 2013 a popisuje hlavní změny, které tato aktualizovaná verze modelu CAF přináší.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na hodnocení využívání modelu CAF v zemích Evropské unie. Obsahuje informace týkající se vývoje počtu uživatelů, zachycuje strukturu registrovaných uživatelů a hodnotí implementaci modelu CAF v zemích Evropské unie. Jednotlivé údaje se zaměřují především na uplatnění modelu CAF v zemích Evropské unie v roce 2012.

Při zpracování diplomové práce byly využity současné relevantní odborné teoretické zdroje, informace získané z veřejně přístupné databáze Evropského centra informačních zdrojů pro CAF o registrovaných uživateliích a údaje zjištěné prostřednictvím dotazníkového průzkumu.

Diplomová práce byla zpracována v rámci projektu Studentské grantové soutěže v roce 2012 s názvem Perspektivy řízení kvality ve veřejné správě na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava.

2 MANAGEMENT KVALITY VE VEŘEJNÉM SEKTORU

2.1 Charakteristika veřejného sektoru

Veřejný sektor je významnou součástí národního hospodářství každého státu. Všechny vyspělé ekonomiky mají charakter smíšené ekonomiky, to znamená, že vedle sebe koexistuje soukromý sektor, který je ziskový, a veřejný sektor, který je neziskový. Oba sektory se vzájemně podmiňují a doplňují. Existence veřejného sektoru je důsledkem selhání trhu, které se projevuje zejména nedokonalou konkurencí, externalitami, existencí veřejných statků, nedokonalou informovaností, diskriminací na trhu práce nebo také sociálními preferencemi, (Halásek, 2007; Ochrana, 2001; Peková, Pilný, Jetmar, 2008).

Definovat veřejný sektor je obtížné, jelikož existují různá pojetí veřejného sektoru a nepřevládá v současné ekonomické teorii jednoznačná definice. Nejznámější definicí veřejného sektoru je definice Streckové. *„Veřejný sektor je ta část národního hospodářství, která je financována z veřejných financí, řízena a spravována veřejnou správou, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole,“* (In Siegl, Stejskal, Stránská, 2011, s. 30).

Nelze jednotně vymezit funkce veřejného sektoru. Avšak k základním činnostem veřejného sektoru, které slouží k uspokojování potřeb společnosti ve veřejném zájmu, patří:

- zajistit potřebné veřejné statky a služby,
- zabezpečit tzv. hraniční statky¹,
- pomoci vytvořit podmínky pro fungování soukromého sektoru,
- přispět k ekonomickému růstu,
- dosáhnout větší spravedlnosti v rozdělování, (Peková, Pilný, Jetmar, 2008, s. 31-32).

Do veřejného sektoru náleží veřejná správa, která má zvláštní postavení, jelikož řídí veřejný sektor a ovlivňuje tak jeho efektivnost. Dále zde spadá justice, policie, armáda, školství, věda a výzkum, kultura a památková péče, tělesná kultura a sport, zdravotnictví, sociální služby, veřejná hromadná doprava, spoje, sociální bydlení, informační systémy a masmédia, vodní hospodářství, oblasti ochrany životního prostředí a v některých zemích i energetické hospodářství.

Rozsah veřejného sektoru neustále roste. Jelikož veřejný sektor zabezpečuje svou produkcí významnou část ekonomických statků, převážně charakteru veřejného, zaměstnává tak významnou část praceschopného obyvatelstva. Jedním z výstupů veřejného sektoru jsou

¹ Za hraniční statky považujeme ekonomické statky, které jsou na hranici mezi soukromými a veřejnými statky.

i veřejné služby, jejichž bližší charakteristika je uvedena v Příloze č. 1. (Peková, Pilný, Jetmar, 2008; Pavlák, 2008).

Základní charakteristické rysy veřejného sektoru shrnuje níže uvedená Tab. 2. 1.

Tab. 2. 1. Charakteristické rysy veřejného sektoru

Základní pohledy na veřejný sektor	Komentář
Systémový	Veřejný sektor je podsystémem smíšené ekonomiky.
Správní	Veřejný sektor je spravován veřejnou správou, kterou tvoří podsystém státní správy a podsystém samosprávy.
Institucionální	Ve veřejném sektoru existují dva základní druhy institucí – a to instituce státní (např. ministerstva) a instituce samosprávné.
Vlastnictví	Ve veřejném sektoru existuje veřejné vlastnictví, a to ve formě státního vlastnictví a vlastnictví samospráv (vlastnictví samosprávných celků či vlastnictví obcí).
Kritérium rozhodování	Kritériem rozhodování ve veřejném sektoru je veřejný zájem.
Financování veřejných aktivit	Financování veřejných aktivit je realizováno ze soustavy veřejných rozpočtů.

Pramen: OCHRANA, F., PAVEL, J., VÍTEK, L. *Veřejný sektor a veřejné finance*. (2010, s. 17).

2.1.1 Členění veřejného sektoru

Strukturovat veřejný sektor lze podle následujících kritérií:

- kritérium charakteru statků (soukromé, veřejné, smíšené),
- kritérium finančních toků (k institucím, k obyvatelstvu),
- kritérium zakladatele (obec, subjekt státní správy, ze zákona),
- kritérium funkcí (ekonomická, sociální, politická, etická),
- kritérium podílu vlastnictví majetku (soukromé, obecní, státní),
- kritérium potřeb (výrobní, finální), (Rektořík a kol., 2007, s. 18).

Rektořík (2009) přistupuje k zásadnímu členění veřejného sektoru podle kritéria potřeb, jelikož s využitím jiných zmíněných kritérií by některá odvětví, která se částečně nebo zcela nacházejí ve veřejném sektoru, nemohla být zařazena a tak by se vytrácela komplexnost jeho popisu a zkoumání. Toto kritérium se nejvíce blíží samotnému významu veřejného sektoru, který je přímo zaměřen na produkci užitku, jež uspokojuje potřeby občanů i institucí.

Řada autorů (Tetřevová, 2008; Rektořík a kol., 2007; Halásek, Lenert, 2008; Siegl, Stejskal, Stránská, 2011) se přiklání k členění veřejného sektoru do šesti bloků odvětví dle Streckové (1998):

- I. **Blok odvětví společenských potřeb** zahrnuje veřejnou správu, policii, justici a armádu. Jedná se o uspokojování potřeb organizovaného uspořádání společnosti,

ochrany občana a jeho majetku, dovolat se spravedlnosti, ochrany území, na kterém občan žije.

- II. **Blok odvětví rozvoje člověka** obsahuje školství, kulturu, tělesnou kulturu, zdravotnictví a sociální služby. Zde dochází k uspokojování potřeb jako je vzdělání, estetické prožitky, uchování a kultivace zdraví a lidského potencionálu, kdy jedinec existenčně potřebuje pomoc druhých.
- III. **Blok odvětví poznání a informací** zahrnuje vědu a výzkum, informace a masmédia. Uspokojují se potřeby poznání prostřednictvím výsledků vědy a výzkumu, pomocí informačních systémů a archivnictví, šířením informací hromadným způsobem.
- IV. **Blok odvětví technické infrastruktury** obsahuje dopravu, energetiku, spoje, vodní hospodářství, odpadové hospodářství. V tomto bloku dochází k uspokojování potřeby přepravy osob a materiálů, využití energií (výroba, přenos a distribuce), přenosu informací pomocí spojových technologií včetně služeb s tím souvisejících. Také se uspokojují potřeby plynoucí z dodávky vody, odkanalizování a čištění či sběru a likvidace odpadů s cílem kultivace životního prostředí.
- V. **Blok odvětví privátních statků podporovaných z veřejných rozpočtů** zahrnuje bydlení, zemědělství, lesnictví, rybolov. Zde jsou uspokojovány potřeby občana bydlet a potřeby spojené s výživou.
- VI. **Blok odvětví existenčních jistot** zahrnuje zaměstnanost, sociální zabezpečení a životní prostředí. Do tohoto bloku je zařazeno uspokojování existenční jistoty cestou uspokojení potřeby práce či jinou cestou než cestou práce a také uspokojování existence člověka na Zemi.

Další možností třízení veřejného sektoru je na základě mezinárodní klasifikace **CZ – COFOG**. Předmětem klasifikace CZ-COFOG je třídění funkcí, resp. výdajů jednotlivých vládních institucí. Funkcí se rozumí určitá oblast činností, v níž daná instituce působí. Klasifikace CZ-COFOG je využívána zejména k určení výdajů poskytovaných vládními institucemi podle funkcí přinášejících užitek, dále je především vhodná pro mezinárodní porovnávání údajů týkajících se ekonomických a sociálních funkcí. Lze ji také použít pro jiné účely jako je např. vydělení výdajů, které jsou důležité pro specifické ekonomické nebo sociální studie, apod. Klasifikace CZ-COFOG pokrývá sektor vládních institucí, který v podstatě představuje všechny institucionální subjekty zabývající se převážně

přerozdělením národního důchodu a bohatství, a dále neziskové instituce kontrolované a financované vládou². Klasifikaci CZ-COFOG tvoří následující oddíly: 01 Všeobecné veřejné služby, 02 Obrana, 03 Veřejný pořádek a bezpečnost, 04 Ekonomické záležitosti, 05 Ochrana životního prostředí, 06 Bydlení a společenská infrastruktura, 07 Zdraví, 08 Rekreace, kultura a náboženství, 09 Vzdělávání, 10 Sociální věci, (ČSÚ, 2001).

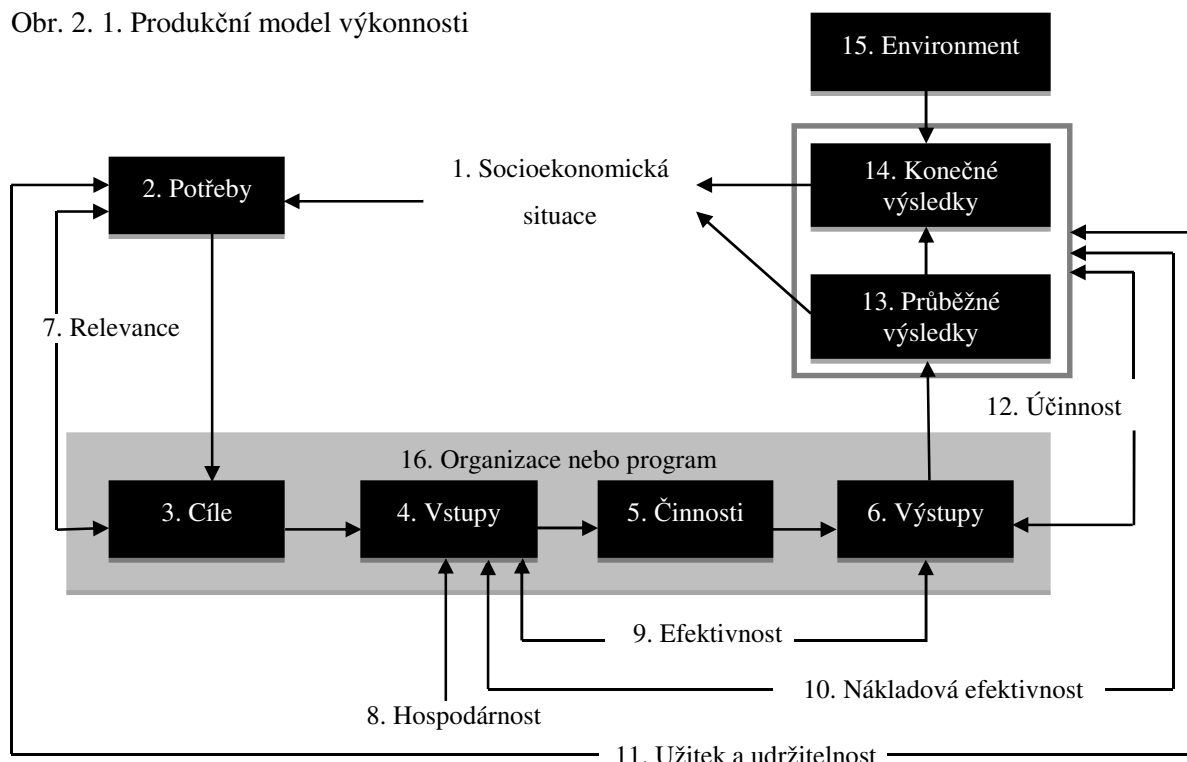
2.1.2 Efektivnost a kvalita veřejného sektoru

Chápání efektivnosti v souvislosti s veřejným sektorem vychází z **metodologie 3E** (podle anglických slov Economy, Efficiency, Effectiveness). Tato metodologie je založena na sledování hospodárnosti, efektivnosti a účinnosti. **Hospodárnost** se týká nákladů na použité vstupy. Představuje takové využití zdrojů, kdy stanovené cíle a úkoly jsou splněny s co nejnižšími vynaloženými náklady avšak za podmínky dodržení odpovídající kvality. Z tohoto principu vyplývá dělat věci za nízkou cenu. **Efektivnost** se zabývá náklady na výrobu výstupů. Hodnotí vztah mezi vstupem a výstupem, kdy snahou je maximalizovat výstup z daného množství vstupů anebo minimalizovat vstupy na požadované výstupy. Efektivnost tedy představuje děláním věcí správným způsobem. **Účinnost neboli účelnost** je zaměřena směrem k výsledku. Vyjadřuje schopnost naplnit daný cíl prostřednictvím žádoucích výstupů, v tomto kontextu se hovoří o děláním správných věcí. Tyto pojmy tvoří významovou náplň pojmu výkonnost (performance), (Flynn, 2012).

Pojem výkonnost není jednoznačně vymezen. Výkonnost lze porovnávat na různých úrovních – makro, mezo a mikro. Makro úroveň zahrnuje výkonnost dané země, místní i regionální samosprávy, ale i nadnárodních vlád (eurozóna, země OECD). Mikro výkonnost je definována na úrovni jednotlivých organizací a mezo úroveň odkazuje na výkonnost jednotlivého odvětví. Nejrozšířenější pojetí výkonnosti je spojeno s výrobní logikou. Základní model, jenž je odvozený ze soukromého sektoru, se zabývá pouze vstupy, činnostmi a výstupy. Avšak tento jednoduchý model nebyl dostačující pro použití ve veřejných a neziskových organizacích a bylo nutné jej rozšířit, viz Obr. 2. 1.

² Sektor vládních institucí v klasifikaci CZ-COFOG představují tyto orgány: organizační složky státu, mimorozpočtové fondy, soudy, územní samostatné celky a fondy sociální ochrany. Dále jsou zde zahrnuty instituce v případech, kdy více než polovina jejich provozních nákladů je hrazena prostřednictvím příspěvků, dotací z prostředků veřejných rozpočtů, např. příspěvkové organizace a neziskové instituce. Rovněž zde náleží vládní instituce závislé na zakládajících orgánech a pracující pro sektor veřejné správy. Mezi uvedené instituce však nelze zahrnovat např. obchodní společnosti a další ekonomické subjekty, které prodávají veřejnosti většinu své produkce a jejichž příjmy, výdaje a kapitálové transakce lze samostatně určit.

Obr. 2. 1. Produkční model výkonnosti



Zdroj: DOOREN, W., BOUCKAERT, G., HALLIGAN, J. *Performance management in the public sector*. (2010, s. 18).

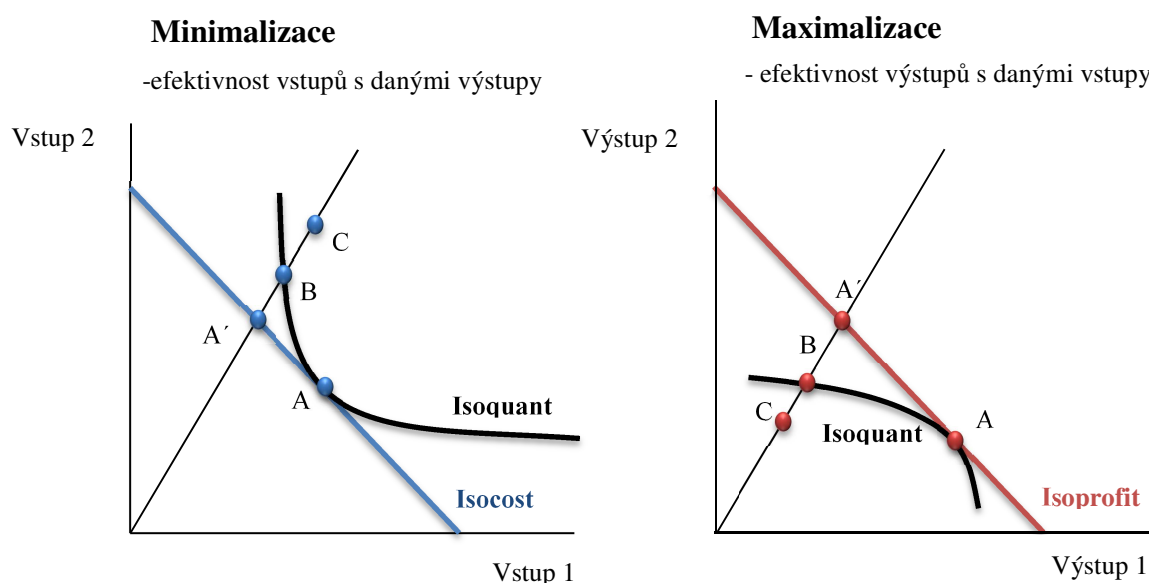
Obr. 2. 1 zachycuje nejvýznamnější prvky rozšířeného produkčního modelu výkonnosti. Východím bodem je socio-ekonomická situace (1.), jež je představována socio-ekonomickými otázkami vyvolávajícími potřebu akce ze strany veřejného sektoru. Takto definované potřeby a priority (2.) jsou v souladu s modelem dále přeneseny do cílů organizace nebo programu (3.). Podle plánovaného cíle jsou přiděleny organizaci nebo programu vstupy (např. finanční a lidské zdroje) (4.) za účelem provedení činností (5.), jež vedou k výstupům (6.). Hospodárnost (8.) je poměr peněžního vstupu na další vstup (např. náklady na počítač). Zatímco poměr vstupu na výstup je nazýván efektivnost (9.). V ekonomii existují dvě pojetí efektivnosti, a to technická a alokační efektivnost. Aby bylo dosaženo nákladové (ekonomické) efektivnosti (10.), která je představována poměrem vstupů na výsledky, musí být dosaženo jak technické tak i alokační efektivnosti³, viz Obr. 2. 2. Křivka isoquant (izokvanta) zobrazuje takové kombinace dvou vstupů/výstupů, které produkují stejnou úroveň výstupu/vstupů. Takové kombinace dvou vstupů, které lze získat při stejných nákladech vyjadřuje v grafu přímka isocost (izokosta). Zatímco přímka isoprofit vyjadřuje linii stejného

³ Technická efektivnost vyjadřuje maximalizaci výstupu při daném množství vstupů, případně minimalizaci vstupů při stanoveném množství výstupu. Alokační efektivnost představuje takovou produkci požadované úrovně výstupu s minimálními možnými náklady.

zisku. Bod A je technicky i alokačně efektivní, tedy ekonomicky efektivní. V bodě B je dosaženo technické efektivity, avšak alokační nikoliv. Bod C je jak alokačně tak technicky neefektivní.

Výsledky mohou být průběžné (obvykle v krátkém časovém horizontu) (13.) nebo konečné (obvykle v dlouhodobém horizontu) (14.), které zejména ovlivňuje environment (15.). Účinnost (12.) je v modelu vyjádřena poměrem výstupů na dosažené výsledky. Konfrontace potřeb a výsledků umožňuje posouzení užítku a udržitelnosti (11.) organizace nebo programu. (Dooren, Bouckaert, Halligan, 2010).

Obr. 2. 2. Alokační a technická efektivnost



Zdroj: DOOREN, W., BOUCKAERT, G., HALLIGAN, J. *Performance management in the public sector*. (2010, s. 19).

Dodržování třech principů 3E je významnou podmínkou a předpokladem pro hledání a realizaci úspor ve veřejném sektoru. Dle mnoha autorů (Ochrana, 2001; Peková, Pilný, Jetmar, 2008; Tetřevová, 2008; Ochrana, 2002; Benčo, 2012; Ochrana, Půček, 2012) je zajištění efektivnosti při řízení a správě veřejného sektoru jedním z největších problémů, jelikož efektivnost ovlivňuje řada faktorů (faktory ekonomické, geopolitické, kulturní a náboženské, politické).

Kvalita je dle Evropské charty kvality neoddiskutovatelným měřítkem efektivnosti, jelikož nekvalita způsobuje ztráty zdrojů. Pro veřejný sektor je kvalita důležitá z několika důvodů a její význam ve veřejném sektoru neustále narůstá. Je to cesta, jak důsledně a vnímavě uspokojit potřeby společnosti. Kvalitní služba poskytovaná veřejným sektorem by měla splňovat obecné charakteristiky. Bovaird a Löffler (2009) klasifikují základní

charakteristiky kvalitní veřejné služby jako spolehlivost, profesionalita, komunikativnost, vnímavost, odbornost, důvěryhodnost, vstřícnost, dostupnost a pružnost. Služby, které jsou vnímány jako kvalitní, zvyšují spokojenost spotřebitelů a zároveň přitahují i více uživatelů. Pokud jsou veřejným sektorem poskytovány kvalitní služby, může to i jistým kladným způsobem ovlivnit spotřebitele k větší participaci na veřejném dění. Dále důraz kladený na kvalitu upozorňuje veřejný sektor na efektivní využívání zdrojů, jelikož je tlak na úsporu finančních prostředků z veřejných zdrojů. Dalším důvodem rostoucího zájmu o kvalitu je také zvyšující se kvalita poskytovaných služeb soukromým sektorem. Občané tedy očekávají obdobnou úroveň kvality produktů i v sektoru veřejném. Je tedy nutné ve veřejném sektoru rozšiřovat metody a nástroje řízení kvality, aby došlo k zefektivnění výkonu, jejímu zpřístupnění a zprůhlednění občanům. A dalším důvodem je, že kvalitní veřejná správa a poskytované veřejné služby přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti ekonomiky a zvyšování kvality života obyvatel, (Ryšánek a kol., 1998; Veber a kol., 2007).

2.2 Management kvality

V posledních letech došlo k značným změnám ve světové ekonomice například z důvodu globalizace podnikatelského prostředí, převahy nabídky nad poptávkou, rostoucích požadavků na konkurenceschopnost, rychle se šířících znalostí, apod. Z těchto příčin stoupl význam kvality i v celosvětovém měřítku. Organizace, které se chtějí odlišit od konkurence, si uvědomují, že schopnost uspokojovat potřeby zákazníků není realizována pouhou výrobou nebo poskytováním služby, ale že je třeba zajistit i jejich požadovanou kvalitu a termíny. Nutnost řízení organizace je tedy pocítována nejen v ziskovém sektoru, ale i v sektoru veřejném. V současné době stále více vstupuje do popředí snaha o zvyšování kvality ve veřejném sektoru, tzn. i zvyšování kvality poskytovaných veřejných služeb.

Management kvality představuje nedílnou a významnou součást celkového managementu. Zahrnuje metody řízení a analytické techniky, jejichž předmětem je řízení kvality. Přístupy k managementu kvality se liší u organizací poskytujících služby a u organizací, které produkují výrobky.

Účinně a efektivně zavedený systém managementu kvality v organizaci by měl zvýšit spokojenost zákazníků, zvýšit kvalitu výrobků a služeb, posílit důvěru a vztahy mezi organizací a zákazníkem, zvýšit prestiž organizace, zlepšit postavení na trhu, zvýšit důvěryhodnost, zkvalitnit její fungování, zprůhlednit činnosti, snížit výskyt chyb, otevřít nové

příležitosti a udržet podíl na trhu, atd. (Veber a kol., 2007; Veber a kol., 2010; Nenadál a kol., 2008; Nenadál, 2004).

2.2.1 Základní terminologie

Obecně lze definovat **management** (řízení) z několika pohledů. Jedná se o specifickou činnost, při které manažer neprovádí své úkoly sám, ale vykonává je prostřednictvím jiných lidí. Nebo může být za management označována určitá skupina lidí v organizaci, kteří vykonávají řídicí funkce na různých úrovních dané organizace. Koontz, Weihrich charakterizují management „*jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů*,“ (In Blažek, 2011, s. 12). Manažerské funkce jsou vymezeny jako činnosti plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování, (Siegl, Stejskal, Stránská, 2011).

Pojem **kvalita**, jehož synonymem je i výraz jakost, je složitě definovatelný a existuje mnoho přístupů k jeho vymezení. Nejčastěji je kvalita spojována s produkty, avšak je obtížné posoudit kvalitu jednotlivých výrobků a služeb, jelikož lidé přiřazují dle svých preferencí různé váhy jednotlivým podstatným znakům produktu.

Juran, Godfray (1999) definují kvalitu na základě dvou přístupů. První přístup chápe kvalitu jako souhrn vlastností produktu, které splňují potřeby zákazníků. V tomto smyslu je prioritou zajistit spokojenost zákazníků a orientace je směřována na prodej. Druhý přístupuje ke kvalitě jako způsobu prevence chyb, odstranění chyb a nedostatků. Orientuje se na náklady. Dochází k snížení selhání, nespokojenosti zákazníků a nutnosti dělat práci znovu atd.

Zatímco **Bovaird a Löffler** vymezují pět pojetí kvality:

- kvalita jako shoda se specifikací (technická perspektiva),
- kvalita jako vhodnost pro daný účel, pro splnění cílů organizace (systémová perspektiva),
- kvalita jako sjednocení vstupů, výstupů a procesů (perspektiva strategického managementu),
- kvalita jako splnění očekávání zákazníků (perspektiva psychologie zákazníka),
- kvalita jako vášnivý emocionální prožitek, který nelze slovně ani číselně vyjádřit (sociálně psychologická perspektiva), (Bovaird a Löffler, 2009, s. 166).

Definice kvality má mnoho podob. Jednotliví autoři k ní přistupují rozdílně. Lze uvést tato vymezení:

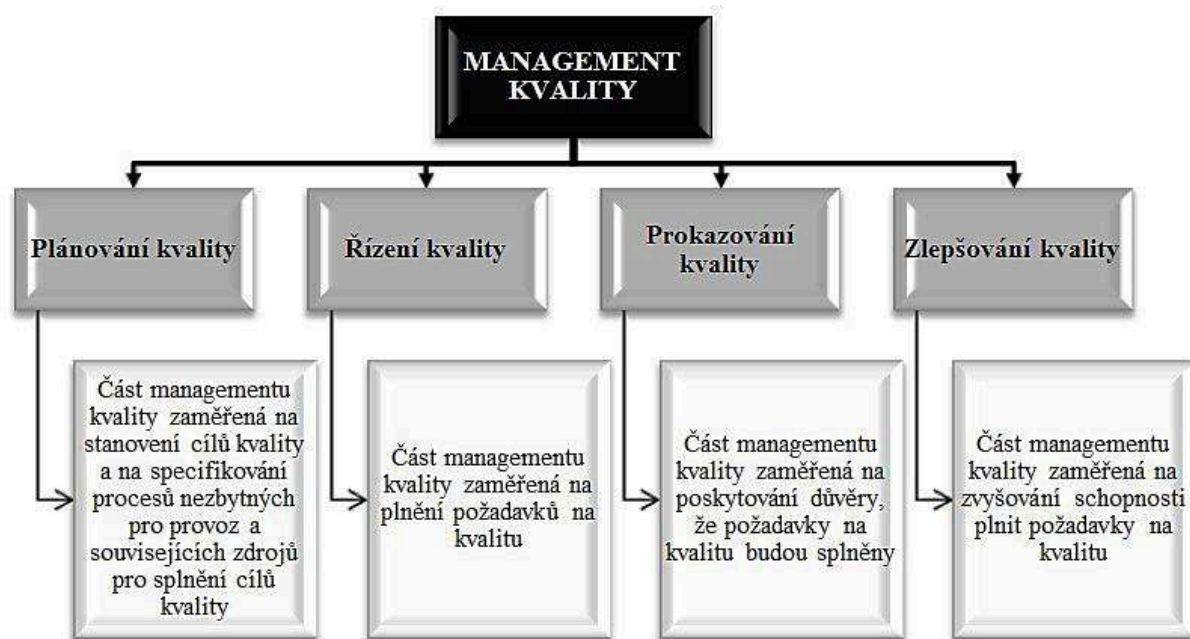
- Juran: „*Kvalita je vhodnost pro použití.*“
- Crosby: „*Kvalita je shodnost s požadavky.*“
- Feigenbaum: „*Kvalita je to, co za ni považuje zákazník.*“
- Taguchi: „*Kvalita je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice dále společnosti způsobí,*“ (In Veber a kol., 2007, s. 19).

Norma ČSN EN ISO 9000:2006 uvádí definici, která je univerzální a považuje se za oficiální s ohledem na celosvětovou působnost norem ISO ř. 9000. Podle této normy je kvalita „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik*“. V této definici jsou **požadavky** představovány kombinací požadavků externích zákazníků, dalších zainteresovaných stran a taktéž legislativy. Za požadavek se považují ty potřeby nebo očekávání, které se obecně předpokládají anebo jsou závazné. Výraz **inherentní charakteristiky** jsou znaky výrobku, služby apod., které jsou pro tento produkt typické, a tedy představují rozlišující vlastnosti jednotlivých produktů. Charakteristikou výrobku mohou být např. funkční, estetické či ergonomické vlastnosti, spolehlivost, apod. U charakteristiky služby se jedná např. o zdvořilost, vstřícnost, ochota, apod.

Kvalita v jednotlivých organizacích musí obsáhnout vše, co směřuje k požadovanému výsledku. Zahrnuje kvalitu výrobku (produktu v hmotné podobě), kvalitu služby (produktu v nehmotné podobě), nýbrž i kvalitu procesů a kvalitu zdrojů (strojů a zařízení, informací, pracovního prostředí, osobní kvality), a také kvalitu systému managementu. Všechny tyto roviny se vzájemně podmiňují a doplňují. Z tohoto důvodu se v celém světě rozvíjejí tzv. systémy managementu kvality. (Nenadál a kol., 2008; Doležalová, 2012; Veber a kol., 2007; Lukášová a kol., 2009).

Systém managementu kvality, je ta část systému managementu organizace, kterou lze charakterizovat jako soubor vzájemně souvisejících prvků, která je zaměřena na maximální zabezpečování spokojenosti zákazníků s vynaložením minimálních nákladů. Jeho cílem je neustálé zlepšování výkonnosti organizace, a to na základě potřeb zainteresovaných stran. Normou ČSN EN ISO 9000:2006 je také definován pojem management kvality jako koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace s ohledem na kvalitu. Těchto činností je celá řada, jejich rozdělení do čtyř hlavních souborů znázorňuje Obr. 2. 3.

Obr. 2. 3. Soubory procesů managementu kvality



Zdroj: NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti. Principy, postupy a metody*. (2008, s. 15).

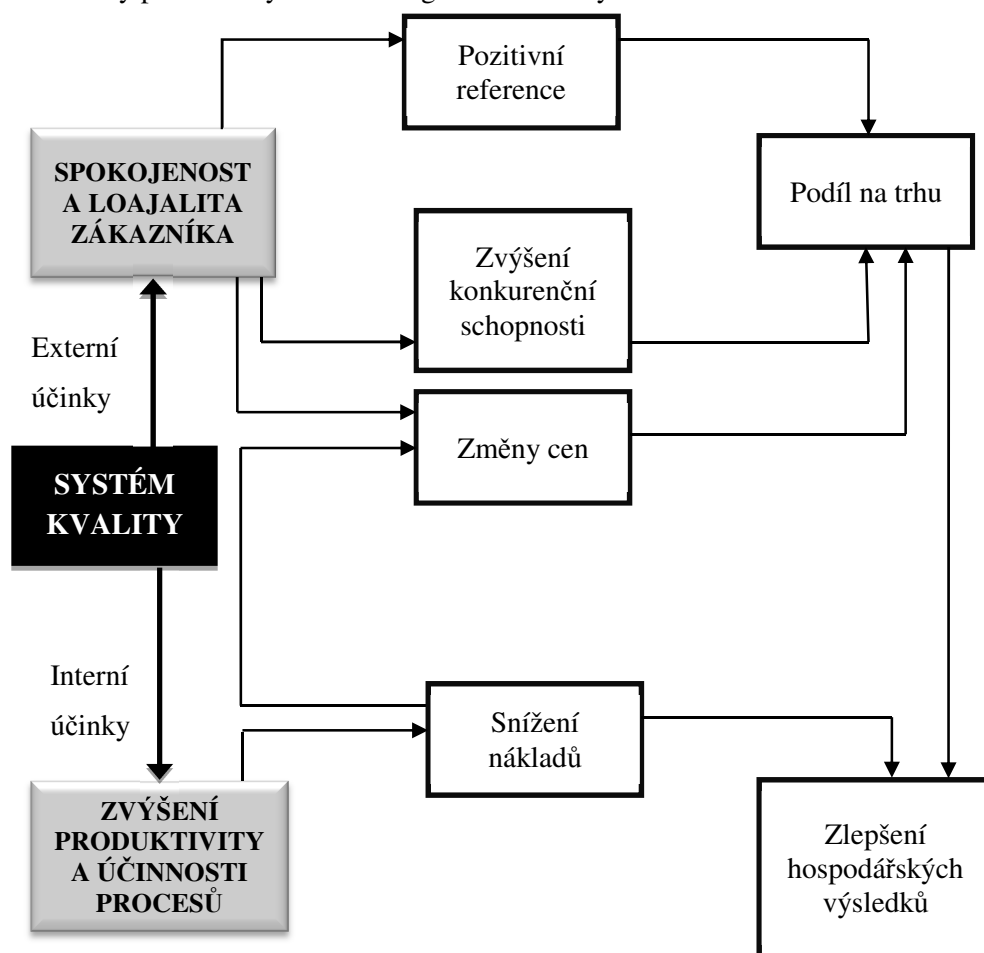
Plánování jakosti představuje strategický soubor procesů, jejichž prostřednictvím se stanovují a dosahují cíle v oblasti jakosti organizace a určují, jaké budou využity metody a zdroje. Jedná se např. o zpracování plánů jakosti, plánování kontrol jakosti, apod. Význam plánování jakosti spočívá především v tom, že se předchází vzniku neshod při realizaci produktu a jeho užívání a tímto se podílí i na dosažení maximální spokojenosti zákazníků. Řízení a prokazování jakosti vyjadřují oblasti operativního charakteru. Ve fázi **řízení jakosti** se činnosti stanovené při plánování jakosti realizují, jde např. o samo řízení výroby, řízení měřících zařízení, atd. **Prokazování jakosti** zahrnuje aktivity, které hodnotí skutečně dosahované výsledky a tyto výsledky se porovnávají s plánovanými cíli, včetně provádění auditů. Poslední soubor činností, **zlepšování jakosti** vede k zlepšování stávajícího stavu a jeho výsledkem by mělo být dosažení nové, vyšší úrovně jakosti, než bylo původně naplánováno, např. vyšší kvalita produktů, vstřícnější chování personálu, apod., (Nenadál a kol., 2008).

Význam efektivního a účinného managementu kvality spočívá:

- **Management kvality je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhů.** Výzkumy prokázaly, že nadpoloviční většina všech příčin ztrát trhu padá na vrub nízké jakosti produktů.

- **Kvalita je velmi významným zdrojem úspor materiálů a energií.**
- **Kvalita ovlivňuje i makroekonomické ukazatele.** Rozvoj a zdokonalování systému managementu kvality jak v průmyslových organizacích, tak i ve sféře služeb, veřejném sektoru apod. má přímou závislost na bohatství společnosti.
- **Kvalita je limitujícím faktorem tzv. trvale udržitelného rozvoje.** Činnost organizací by měla být založena na moderních technologiích, na šetření přírodními zdroji, na účinné ochraně všech složek životního prostředí.

Obr. 2. 4. Účinky působení systému managementu kvality



Zdroj: NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. (2007, s. 15).

- **Kvalita je rozhodujícím faktorem stabilní ekonomické výkonnosti podniků.** Firmy s moderními systémy managementu kvality dosahují dlouhodobě značně lepších výsledků než firmy s tradiční orientací na zabezpečování kvality prostřednictvím technické kontroly. Účinky lze sledovat v garanci trvalého zlepšování zisku, finančních toků a dalších výsledků podnikání, ke kterým může

významně přispět i skutečnost, že za vysokou kvalitu jsou ochotni zákazníci zaplatit vyšší cenu. Pozitivní účinky systému managementu kvality se projevují uvnitř organizace i v jeho okolí, viz Obr. 2. 4.

- **Kvalita a ochrana spotřebitele spolu úzce souvisí.** K jedné z podmínek dobře fungujícího tržního hospodářství náleží ochrana spotřebitele. Ochrana spotřebitele je ve vyspělých zemích na jedné straně zastřešována státem a na druhé straně vznikají dobrovolná sdružení na ochranu spotřebitelů, (Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura, Tošenovský, 2007, s. 14–16; Nenadál, Plura, Hutýra, Petříková, 2005, s. 6–8).

2.2.2 Vývoj managementu kvality

Zájem o kvalitu není pouze novodobou záležitostí. Za první písemně doložený akt kvality se považuje ustanovení z Chammurapiho zákoníku ve staré Mezopotámii (1792 až 1750 př. n. l.) týkající se kvality a bezpečnosti stavby i sankcemi za porušení těchto nařízení. Ve středověku byla jakost hlídána různými nařízeními řemeslných cechů. Později začal do této oblasti zasahovat i stát. Rozvoj výroby a obchodu byl prvotním důvodem těchto zásahů, poté začaly převažovat důvody ochrannářské⁴.

Systémy managementu kvality prošly především v minulém století intenzivním vývojem, toto zjednodušeně ilustruje Příloha č. 2.

Základem **modelu řemeslné výroby** byl přímý kontakt dělníka se zákazníkem. Zákazník sděloval své požadavky, a ty se snažil dělník splnit. Výhodu tohoto modelu lze spatřit v okamžité zpětné vazbě od zákazníka a hlavní nevýhodou v nízké produktivitě práce.

Právě snahy o zvýšení produktivity práce vedly k zavedení prvních výrobních linek. **Model výroby s technickou kontrolou** se vyznačuje vyčleněním speciální funkce technických kontrolorů z dělnických profesí. Tito kontroloři byli zcela zodpovědní za jakost. Ostatní pracovníci nabyli dojmu, že péče o jakost není součástí jejich povinností, což se ukázalo jako výrazná nevýhoda tohoto modelu.

Počátek **modelu výrobních procesů s výběrovou kontrolou** je ve 30. letech minulého století, kdy se objevily první statistické metody kontroly. Druhá světová válka výrazně zesílila požadavek na kvalitu ve výrobě. Avšak model výrobních procesů s výběrovou kontrolou se v civilní sféře výrazněji prosadil až po druhé světové válce zejména v Japonsku, kde se díky působení W. Edwarda Deminga rozšířilo důsledné zavádění statistické regulace

⁴ K porovnání: FERLIE E., LYNN L., E., POLLITT CH. *The Oxford handbook of Public Management*. (2005, s. 540 – 541).

a statistické přejímky. V Japonsku rozšířili snahu o statistické řízení procesů i na další činnosti svých organizací, zejména co se týče předvýrobních etap (např. výzkum, vývoj, konstrukce či projekce). Japonci tedy jako jedni z prvních pochopili přínos kvality jako důležité konkurenční výhody.

To vedlo ke zrodu skutečných moderních systémů managementu jakosti, označovaných jako **celopodnikové řízení jakosti – Company Wide Quality Control (CWQC)**. Koncept CWQC šířil, že jakost je záležitostí všech podnikových činností. Zavedení CWQC je spjato s Josephem M. Juranem.

Soustavné zdokonalování přístupu CWQC vedlo k prvním pokusům o zavedení koncepce **komplexního managementu kvality (TQM)**. TQM představuje proces kontroly jakosti, regulaci výroby, zabránění možnostem vzniku vad aplikací statistických metod až k úplnému řízení všech činností, které mají vliv na kvalitu. V současnosti se tento přístup dynamicky vyvíjí, především z důvodů široké aplikace tzv. modelů excelence.

Normy ISO ř. 9000 byly přijaty v roce 1987 a tvoří základ kritériálních modelů systému managementu kvality, snaží se o rozsáhlou dokumentaci všech podnikových procesů. Normy ISO představují všeobecně platné standardy a jejich ustanoveními se může řídit jakákoliv organizace v jakémkoliv státě světa.

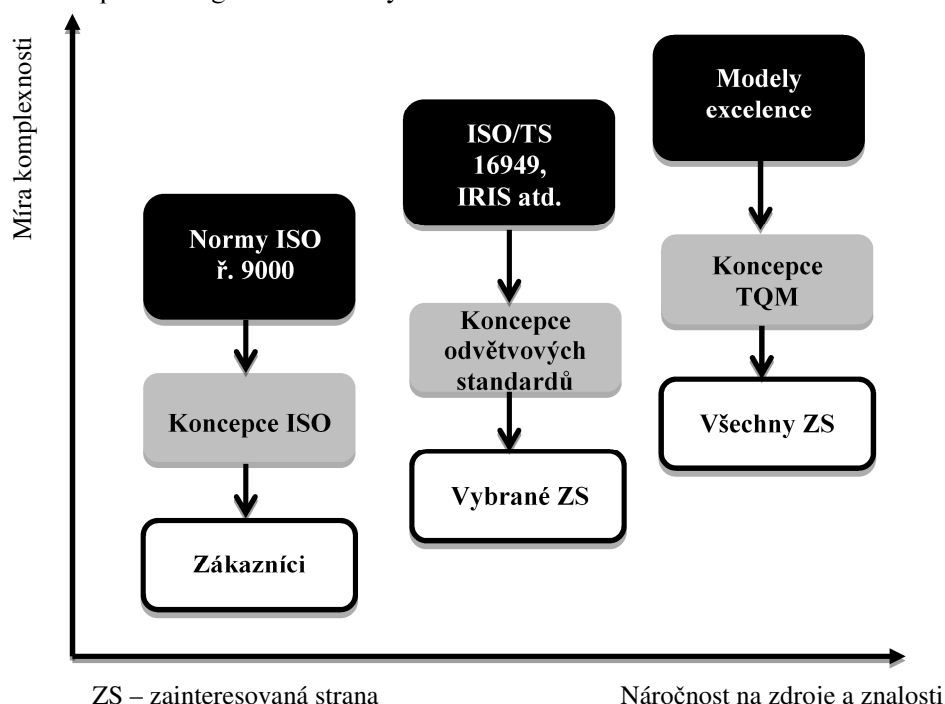
Konec 20. století je charakteristický rozvojem integračních technologií a globální konkurencí, z tohoto důvodu začaly nabývat na důležitosti v mnohých organizacích i další podobné standardy, zabývající se systémy environmentálního managementu a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Na konci minulého století tak vznikly základy **integrace těchto systémů**.

V současnosti vznikají nové standardy a lze předpokládat, že organizace se budou snažit vytvářet jediný, kvalitní systém řízení. (Nenadál a kol., 2008; Veber a kol., 2007; Janeček, 2004).

2.2.3 Total Quality Management

V současné době se přistupuje k managementu kvality z pohledu tří základních koncepcí. Jedná se o koncepci odvětvových standardů, koncepci ISO a koncepci TQM. Koncepce představují strategické přístupy, které rozvíjejí principy managementu kvality v rozdílném prostředí s různou intenzitou. Tyto přístupy se odlišují i tím, že mají různé nároky na zdroje, znalosti lidí a na jaké zainteresované strany se zaměřují, viz Obr. 2. 5, (Nenadál a kol., 2008).

Obr. 2. 5. Koncepce managementu kvality



Zdroj: NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti. Principy, postupy a metody.* (2008, s. 42).

Total Quality Management (TQM neboli Komplexní management kvality) byl během 2. pol. 20. století zformulován v Japonsku, odkud se postupně rozšířil do USA a Evropy. TQM vychází ze starších manažerských teorií, podle nichž jsou nízké náklady cestou k vyšší produktivitě. K praktické aplikaci TQM byly vyvinuty různé modely, ozn. jako modely excellence organizací. Model Demingovy ceny za jakost v Japonsku, model americké Národní ceny Malcolma Badridge patří mezi nejznámější. Zatímco v Evropě je nejrozšířenější EFQM Model Excellence, vyvinutý a propagovaný Evropskou nadací pro management jakosti. **Excellence** přitom vyjadřuje vynikající působení organizace v oblasti řízení a dosahování výsledků, (Nenadál, Plura, Hutýra, Petříková, 2005).

Pojmy tvořící zkratku TQM mají následující význam. **Total** představuje úplné zapojení všech pracovníků organizace, týkající se činností od marketingu až po servis včetně administrativy, ostrahy, apod. **Quality** znamená pojetí kvality jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak jako vícerozměrný pojem zahrnující nejen výrobek či službu, ale i proces, činnost. **Management** zahrnuje jak strategické, taktické i operativní řízení, tak jednotlivé manažerské aktivity, jako je plánování, motivace, vedení, kontroly, apod., (Veber a kol, 2007).

Koncepce TQM patří k nejkompexnějším a nejučinnějším systémům řízení, je vymezena jako „dobře naplánovaný celopodnikový proces neustálého zlepšování všech

podnikových činností, tak aby se dosáhlo spokojenosti všech vnitřních i vnějších zákazníků,“ (In Doležalová, 2012, s. 77).

Dodání produktů a služeb v odpovídající kvalitě uspokojující zákazníka ve správném čase a za správnou cenu představuje cíl Total Quality Management. Základy této koncepce spočívají v konceptu učící se organizace, neustálé zlepšování kvality, zvyšování morálky, bezpečnosti provozu, snižování nákladů, uskutečňování dodávek a zlepšování ochrany životního prostředí. Účinné uplatnění této koncepce závisí ve značné míře na firemní i národní kultuře.

K TQM lze přistupovat na základě tří pohledů. Představuje **proces** neustálého uspokojování dohodnutých a předpokládaných potřeb zákazníků při vynaložených co nejnižších nákladech a za pomoci účasti všech zaměstnanců. Může se jednat o **přístup vedení organizace** zaměřeného na kvalitu, založeném na participaci všech zaměstnanců a zacíleném na dlouhodobý úspěch ve prospěch zákazníků, zaměstnanců a společnosti. Nebo znázorňuje **filozofii managementu**, která zahrnuje systém principů, koncepcí, metod a nástrojů sloužících k trvalému zlepšování jedinců, procesů a celých organizací na cestě k excelenci, (Marek, Kajml, 2012, s. 7).

Obr. 2.6. Principy excellence TQM



Zdroj: MINISTERSTVO VNITRA. Model CAF – Externí zpětná vazba. (2010, s. 9).

Průběhem času byly přesně vymezeny **základní principy excellence kvality řízení**, které jsou vlastní všem modelům TQM, tak jak je ilustruje výše uvedený Obr. 2. 6.

V publikaci Model CAF – Externí zpětná vazba (2010) jsou tyto principy excellence popsány následovně:

1. **Orientace na výsledky:** Organizace se zaměřuje na výsledky. Výsledky jsou dosahovány ke spokojenosti zainteresovaných stran (vedení, zákazník/občan, partneři a lidé pracující v organizaci) v souladu se stanovenými cíli.
2. **Zaměření na uživatele:** Organizace se zaměřuje na potřeby stávajících i potenciálních zákazníků/občanů. Zapojuje je do vytváření produktů, služeb a zlepšování své výkonnosti.
3. **Řízení dle jasných cílů:** Tento princip spojuje vizionářské a inspirující vedení a podporuje stálost záměrů v měnícím se prostředí. Vedení jasně definuje poslání, vizi a hodnoty a udržuje vnitřní prostředí takové, aby umožnilo plné nasazení zaměstnanců při plnění cílů organizace.
4. **Řízení dle procesů a faktů:** Tento princip vychází z předpokladu, že žádoucího výsledku lze dosáhnout účinněji, pokud jsou příslušné zdroje a činnosti řízeny pomocí procesů a efektivní rozhodnutí vychází z analýzy dat a informací.
5. **Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení:** Zaměstnanci na všech úrovních hierarchie jsou základem organizace a jejich plné zapojení umožňuje využití jejich schopností ve prospěch organizace. Prospěšnost zaměstnanců lze maximalizovat podporou jejich rozvoje a zapojením, dále vytvořením prostředí sdílených hodnot, kultury založené na důvěře, otevřenosti, společenské odpovědnosti a uznání.
6. **Neustálé zlepšování a inovace:** Dosažení excelence (vynikající kvality) je výzvou pro status quo, pro uskutečňování změn prostřednictvím neustálého učení se, pro nalezení příležitostí k inovacím a zlepšování. Neustálé učení se tak lze považovat za trvalý cíl organizace.
7. **Vzájemně výhodná partnerství:** K dosahování stanovených cílů organizace veřejného sektoru je potřeba řízení vztahů s jejími klíčovými partnery (zejména zákazníci/občané, ale i jinými organizacemi ve veřejném i soukromém sektoru). Organizace a její klíčení partneři jsou na sobě vzájemně závislí a tento oboustranně výhodný vztah zlepšuje schopnost organizace naplňovat jejich potřeby a očekávání.
8. **Společenská odpovědnost organizace:** Organizace veřejného sektoru musí být společensky odpovědná, respektovat trvale udržitelný rozvoj a pokoušet se porozumět a reagovat na očekávání místního i globálního prostředí.⁵

⁵ K porovnání: NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. (2004, s. 38-39).

K porovnání: NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management* (2007, s. 29-31).

2.3 Metody řízení kvality

K řízení kvality služeb využívá management nástroje řízení kvality, jejichž účelem zavádění je garance, že v dané organizaci budou poskytovány služby, které budou dosahovat stanovené úrovně, (Bovaird, Löffler, 2009).

Zabezpečení kvality poskytovaných služeb je primární záležitostí managementu organizací, které tyto služby poskytují. Hlavním nástrojem řízení kvality veřejných služeb na centrální úrovni je standardizace veřejných služeb. Standardizací veřejných služeb na této úrovni řízení se rozumí stanovení obsahu standardu veřejné služby⁶ a vymezení jednotlivých garantů daných veřejných služeb.

Standardizace by ovšem měla být pouze výchozím krokem, jelikož garantuje minimální úroveň. Na mikroúrovni směřují nástroje řízení kvality k zabezpečení trvalého zvyšování kvality v organizacích. (Lukášová a kol., 2009).

V současné době se začíná většina veřejných organizací zabývat zlepšováním kvality nebo jak ji lze dále rozvíjet. Löfflerová, Parrad a Zmeškal vyslovují názor, že *„neexistuje jeden nejlepší nástroj pro všechny situace. Každý přístup k zajištění kvality má svou cenu, neboť je závislý na kontextu a prioritách v poskytování veřejných služeb,“* (In Malý, Nemec, 2011, s. 141). Organizace poskytující veřejné služby proto využívají sadu nástrojů a metod řídicích a zvyšujících kvalitu. Každá metoda je svým zaměřením, podstatou a řešením specifická, proto je důležité vybrat ze sady disponibilních nástrojů a metod kvality právě ty, které vyhovují podmínkám dané organizace a zajistí systémové řešení.

Ve veřejném sektoru se při snaze o neustálé zvyšování kvality stále více používají metody řízení kvality, které byly prvotně určeny pro soukromý sektor. Mezi soukromým a veřejným sektorem existují podstatné rozdíly, proto musí být tyto metody a nástroje upraveny a přizpůsobeny pro veřejný sektor. Uvedené metody přinášejí zvýšení výkonnosti organizace, zvýšení spokojenosti zákazníků, pomáhají zjistit, v jakém stavu se organizace nachází. Vybrané nejfrekventovanější metody řízení kvality používané v organizacích veřejného sektoru jsou v těchto podkapitolách blíže specifikovány. Schémata k vybraným metodám jsou uvedeny zvlášť v Příloze č. 3.

⁶ Standardy veřejných služeb jsou vymezené zákonem a jedná se o kvalitativní a kvantitativní parametry služby, jejichž poskytování jsou garanti služby povinni zabezpečit, dále jsou vymezena práva a povinnosti k tomu, aby byly tyto služby zabezpečeny, kontrolu jejich plnění a způsob financování v závislosti na plnění kritérií.

2.3.1 Metody hodnocení a sebehodnocení

Mezi tyto nástroje lze zařadit benchmarking, benchlearning, model Excellence EFQM, model CAF. Model CAF není v této podkapitole blíže specifikován, neboť bude samostatně podrobně rozebrán v další kapitole.

2.3.1.1 Benchmarking

Benchmarking představuje metodu zlepšování se od druhých. Je to neustále pokračující činnost, která se snaží nalézt nejlepší praktické postupy uvnitř organizací s podobnými funkcemi a jeho smyslem je dosáhnout lepších výkonů ve vlastní organizaci, (Kolektiv autorů, 2006).

Camp definuje benchmarking jako: „*nepřetržitý proces měření a porovnávání produktů, služeb a postupů s jinými nejtvrdšími konkurenty nebo těmi organizacemi, které jsou známé jako vůdci.*“ (In Juran, Godfray, 1999, s. 343).

Smyslem benchmarkingu je zjištění:

- jak si organizace stojí ve srovnání s ostatními, především pokud se jedná o výsledky služeb poskytované zákazníkům,
- jak organizace nakládá se vstupy, tj. zaměstnanci, financemi a dalšími zdroji,
- jaká je úroveň služeb, které jsou poskytovány organizací pomocí využití vstupů,
- rezerv v organizaci, ale především poznání, jak některé činnosti dělají jiní, (Kolektiv autorů, 1999, s. 4).

Benchmarking se rozlišuje na interní a externí. **Interní benchmarking** je prováděn v rámci organizace, kdy jsou hledány nejlepší praktiky uvnitř podniku. Zatímco **externí benchmarking** hledá nejlepší praktiky vně podniku, (Veber a kol., 2010).

Postup aplikace benchmarkingu je založen na benchmarkingovém cyklu. Jedná se o neustále opakující se proces. Je to způsob řízení změn a cesta k trvalému zlepšování. Tento cyklus zahrnuje sedm kroků:

1. **Výběr činností/oblastí pro benchmarking:** Je třeba volit službu nebo činnost, kterou lze měřit. Například základem výběru může být velký počet stížností, reklamací, vysoké náklady apod.
2. **Vypracování profilů služeb – návrh vhodných ukazatelů:** Tento krok umožňuje lépe porozumět službě nebo činnosti, pro které má být proveden benchmarking. Je vhodné využít nástroje mapování procesů, které umožní navrhnout vhodné ukazatele výkonu. Ukazatele by měly poskytnout zevrubné a relevantní informace o dané službě či činnosti.

3. **Sběr a analýza dat o výkonu:** Tento bod zahrnuje sběr dat o službě či činnosti, který vychází z ukazatelů výkonu stanovených v předchozím kroku. Získaná data se dále analyzují.
4. **Stanovení pásma výkonu:** Dále se stanoví kritéria a pásma dobrých či alespoň přijatelných výkonů. K nim se poté přiřazují data v souřadnicovém systému, aby se zjistilo, kdo má nejlepší výkon nebo patří do skupiny nejlepších.
5. **Identifikace nejlepších postupů:** Nejlepší postup je preferovaná metoda poskytování služby, realizace činnosti. Nejlepší postupy se stanoví na základě kombinace nákladů a kvality.
6. **Vypracování strategií pro porovnání:** Je nutné prostudovat nejlepší postup, pokud je zapotřebí modifikovat jej a přizpůsobit potřebám a možnostem dané organizace.
7. **Vyhodnocení výsledků a procesů:** Závěrečný krok zahrnuje monitorování nově zavedeného nejlepšího postupu, zda se hodnoty výkonu činnosti nebo služby zlepšily, (Kolektiv autorů, 1999, s. 16-18).

Předností benchmarkingu je, že tato metoda umožňuje měřit výkon a porovnávat ho s ostatními, zaměřit se na oblasti, v nichž jsou zjištěny nedostatky a tím začíná proces neustálého zlepšování a zvyšování kvality poskytovaných služeb.

2.3.1.2 Benchlearning

Benchlearning je metodou velmi podobnou benchmarkingu. Odlišností od klasického benchmarkingu je, že není nezbytné hledat vždy srovnatelné a jasné ukazatele či organizace pro srovnání. Jedná se spíše o proces učení se od druhých než porovnávání.

Benchmarking lze zobrazit čtyřkolovým cyklem:

1. **plánovat** co, jak, kdy, s kým provádět,
2. **shromáždit** a porovnat zajímavé postupy a výsledky,
3. **analyzovat** oblasti pro učení se, výsledky a oblasti pro zlepšování,
4. **zavést** nejlepší postupy přizpůsobené pro organizaci, (Kolektiv autorů, 1999).

2.3.1.3 Model Excelence EFQM

Model EFQM je univerzální model, lze ho využít ve všech typech podnikatelských subjektů, ale i v organizacích veřejného sektoru bez ohledu na jejich velikost a charakter nabízených produktů. Pomocí této metody se hodnotí současný stav organizace. Základem modelu je provedení sebehodnocení, prostřednictvím kterého je organizace schopna rozeznat silné

a slabé stránky, zvýšení konkurenceschopnosti a excellence⁷. Proces je završen plánovanými činnostmi, které mají vést ke zlepšení ve sledovaných oblastech. Model Excellence EFQM se stal už v mnoha zemích základem pro oceňování organizací národními cenami za jakost, (Malý, Nemec, 2011; Nenadál, 2004).

Princip modelu Excellence EFQM vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních pracovníků a při respektování okolí.

Model je vystaven na základních principech excellence, které jsou popsány v kapitole 2.2.3. Je založen na devíti kritériích. Ty jsou rozděleny do dvou samostatných oblastí – předpoklady a výsledky. **Předpoklady** představují hnací síly úspěšnosti organizace pro dosahování výsledků, tedy jak uplatňovat strategie, jak motivovat a řídit zaměstnance, jak pracovat se zdroji a budovat partnerství, apod. Předpoklady zahrnují to, co organizace dělá. Zatímco **výsledky** znázorňují oblasti, ve kterých by měly být spatřovány efekty činnosti organizace. Výsledky pokrývají to, čeho organizace dosahuje. Každý z tematických celků obsahuje klíčové charakteristiky činností, které by měla úspěšná organizace zavést do praxe. Těchto subkritérií je celkem 32. Výsledky jsou způsobeny předpoklady a předpoklady jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z výsledků. Struktura Modelu Excellence EFQM byla východiskem pro vytvoření modelu CAF.

Pro hodnocení se používá systém **RADAR**. Ten je složen ze 4 prvků. První z nich představuje určení výsledků, kterých má být dosaženo (R - Result). Další prvek obsahuje naplánování a realizování přístupů pro dosažení těchto výsledků (A – Approach), třetím dochází k aplikaci těchto přístupů uvnitř organizace (D- Deployment) a nakonec se provádí hodnocení a přezkoumání (A – Assessment, R – Review). (Veber a kol., 2007; Půček, Ochrana, 2009).

2.3.2 Metody aktivizující veřejnost, zapojující je do správy věcí veřejných

Místní Agenda 21, komunitní plánování a charta občana představují metody, jež si kladou za cíl zapojit veřejnost do rozhodování, plánování, řízení a kontroly při respektování trvale udržitelného rozvoje.

Místní Agenda 21 byla definována OSN v roce 1992 jako součást dokumentu Agenda 21. Jedná se o strategický plán rozvoje na místní úrovni, který zohledňuje konkrétní místní problémy a dále realizuje principy udržitelného rozvoje. Nezbytnou součástí je přímá účast

⁷ K porovnání: EVROPSKÁ NADACE PRO MANAGEMENT KVALITY. *Model excellence EFQM*. (2004).

veřejnosti. Cílem Místní Agendy 21 je zajistit kvalitu života ve všech jeho aspektech a životního prostředí v daném místě.

Prostřednictvím **komunitního plánování** dochází na regionální a místní úrovni k plánování rozvoje služeb v dané oblasti pro určité skupiny osob v určitém čase. Cílem je vytvořit síť služeb, která by odpovídala skutečným potřebám a poptávce komunity žijící na určitém území. Výsledkem je sestavení komunitního plánu a vytvoření systému služeb na místní úrovni, který odpovídá zjištěným potřebám v lokalitě, reaguje na rozdílnosti a zajišťuje, že finanční prostředky vynakládané na služby jsou efektivně využívány.

Základní myšlenka chart občanů má původ ve Velké Británii roku 1991, kdy byly zavedeny standardy ve veřejném sektoru. Občanovi musí být řečeno, jaký význam mají standardy služeb a jak mohou jednat, pokud jsou služby nepřijatelné. Obecně **Charta občanů** je veřejný dokument, pomocí něhož se stanoví základní informace o poskytovaných službách, o úrovni těchto služeb, kterou může zákazník očekávat, a dále i o způsobu podávání stížností či návrhů na zlepšení. Charty napomáhají organizacím, jež poskytují veřejné služby, porozumět očekávání uživatelů a dostávat zpětnou vazbu. Také umožňují zákazníkovi lépe se orientovat v celé škále poskytovaných služeb. (Malý, Nemec, 2011; Bovaird a Löffler, 2009).

2.3.3 Metody optimalizující vnitřní management

K těmto metodám lze zařadit Balanced scorecard, ISO normy, procesní a projektové řízení, obecný zlepšující koncept PDCA a částečně také koncept společenské odpovědnosti.

2.3.3.1 Balanced scorecard

Metoda, jejímiž autory jsou Kaplan a Norton, vznikla v USA. Je používána v USA, ale i v Evropě, a to jak v organizacích soukromého sektoru, tak i v organizacích veřejného sektoru. BSC představuje systém vyvážených ukazatelů výkonnosti organizace, jenž vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi, přičemž je kladen důraz na měření výkonu organizace. Úkolem BSC však není stanovit vizi a strategii, ale zajistit jejich naplnění. Cíle a měřítko BSC vycházejí z vize a strategie organizace a sledují její výkonnost ze čtyř perspektiv (finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu). Tyto čtyři perspektivy pak tvoří rámec BSC a umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými a měkkými měřítky. **Zákaznická perspektiva** vyjadřuje, zda známe potřeby a očekávání zákazníků či občanů a co je nutné provést, aby byli spokojeni. **Finanční perspektiva** se zabývá finančními zdroji, jež jsou potřebné, aby bylo možné naplnit vizi a strategii organizace

a současně uspokojit zákazníky. **Perspektiva interních procesů** identifikuje systém procesů, které zajišťují dostatek zdrojů a spokojenost zákazníků. Z důvodu vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování je důležitá **perspektiva učení se a růstu**, v níž se organizace snaží vyřešit, co všechno se musí naučit, aby vše zvládla⁸, (Hušek, Šusta, Půček, 2006; Kaplan, Norton, 2005; Kolektiv autorů, 2006).

K hlavním přínosům BSC náleží:

- Přehlednost: strategická mapa je zpracována většinou na jednu stranu formátu A4.
- Vyváženost: obsahuje úvahy o tom, co se bude pro spokojenost občanů/zákazníků realizovat, ale také za jakých finančních podmínek, pomocí jakých procesů a co je nutné se naučit pro realizaci těchto činností.
- Měřitelnost: lze stanovit relativně malý počet měřítek k zjištění naplnění cílů, strategií a vizí, jež lze sledovat a hodnotit a to na všech úrovních organizace.
- Vytváří základnu pro odměňování: lze měřit výkon a kvalitu práce, (Hušek, Šusta, Půček, 2006, s. 54).

2.3.3.2 ISO normy řady 9000

Normy ISO jsou mezinárodní normy, které vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci, jejímž členem je Český normalizační institut. Byly přijaty v roce 1987 a poté třikrát aktualizovány (v roce 1994, 2000, 2008). Normy jsou celosvětově uznávány a dostupné v mnoha jazycích. Normy byly přeloženy i do češtiny a staly se národními normami. Text norem je chráněn autorským právem, avšak za finanční úplatu je lze získat v papírové nebo elektronické podobě. Jednotlivé normy ISO se vztahují k různým oblastem lidské činnosti. Standardy jsou univerzální, aplikovatelné ve všech typech organizací. Nejsou závazné, ale pouze doporučující. Představují soubor minimálních požadavků, které musí být v organizacích zavedeny. Cílem zavádění těchto standardů je minimalizace vzniku nekvalitních výrobků či poskytování služeb a neustálé zvyšování výkonnosti organizace. Mezi výhody zavádění norem řady ISO 9000 patří například zvýšení důvěryhodnosti organizace, zefektivnění činnosti při procesním řízení, snížení nákladů, snazší přístup k financím z EU. Součástí je i nezávislé posuzování plnění požadavků norem v praktické činnosti organizace prostřednictvím certifikačních orgánů. V současnosti jsou platné následující mezinárodní standardy, které poskytují návod k vypracování a uplatnění systému managementu kvality:

⁸ K porovnání: KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. (2005, s. 32-35).

- ISO 9000:2005 – Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník
- ISO 9001:2008 – Systémy managementu kvality – Požadavky⁹
- ISO 9004:2009 – Systémy managementu kvality – Řízení udržitelného úspěchu organizace
- ISO 19011:2002 – Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu. (Doležalová, 2012; Veber a kol., 2010).

2.3.3.3 PDCA, procesní řízení, projektové řízení a koncept společenské odpovědnosti

Cyklus trvalého zlepšování PDCA bývá označován jako Demingův cyklus. Jedná se o jednoduchou metodu zlepšování s universálním použitím. Pomocí tohoto cyklu lze řídit jakoukoli změnu, jakýkoli plán. Je vhodný pro účinné řešení každodenních problémů v různých oblastech a aktivitách. Tento cyklus je také součástí panelu hodnocení předpokladů modelu CAF, dále jej lze použít jako metodu pro poslední fázi benchmarkingu, pro zavedení dobré praxe. Tato metoda se skládá ze čtyř kroků:

1. **Plánuj** (Plan): První fáze zahrnuje plánování cílů a postupů k jejich dosažení. Organizace sestavuje plán, co a jak chce zlepšovat.
2. **Dělej** (Do): V tomto kroku dochází k uskutečňování všech činností souvisejících s tvorbou výstupu, např. rozdělení zdrojů, realizace výroby. Organizace zavádí plán do praxe.
3. **Kontroluj** (Check): V této fázi se provádí kontrola, zda je prakticky realizováno přesně to, co bylo naplánováno a zda došlo k naplnění cílů. Organizace sestavuje plán kontroly a provádí dle něj přezkoumání.
4. **Jednej** (Act): Poslední krok představuje přijetí opatření k vylepšení systémů, odstranění nedostatků apod. (Malý, Nemec, 2011, Kolektiv autorů, 2006).

Malý a Nemec (2011) charakterizují **procesní řízení** jako soubor činností týkajících se plánování a sledování výkonnosti realizačních procesů a identifikace příležitostí ke zlepšení kvality, provozní výkonnosti a trvalého uspokojování zákazníků. Snaží se zajistit co nejefektivnější a nejhospodárnější provádění procesů. Procesní řízení je zahrnuto ve většině metod zlepšování a řízení kvality, např. modelu CAF, ISO norem, procesního benchmarkingu apod.

⁹ Tato norma je stěžejní, jelikož se dle ní zpravidla provádí zavádění, udržování a prověřování implementovaného systému kvality s následnou možností certifikace.

Projektové řízení představuje uplatnění znalostí, dovedností, nástrojů a technik na projektové aktivity za účelem dosažení požadavků projektu. Jinými slovy se jedná o způsob, kterým dochází k úspěšné realizaci cílů projektu v požadovaném termínu a za všech finančních i nefinančních podmínek.

Zelená kniha definuje **koncept společenské odpovědnosti** jako dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních operací a interakcí organizace. Je pojímána jako soulad tří částí – ekonomické, sociální a environmentální. Tento koncept zahrnuje celou řadu činností týkajících se ekologie a sociální práce, zaměstnaneckých práv, etiky, boj proti diskriminaci, atd. Je jedním z osmi konceptů modelu EFQM a je využitelný i v metodě Balanced scorecard. (Malý, Nemec, 2011).

2.3.4 Metody podporující environmentální management

V druhé polovině devadesátých let minulého století byly připraveny postupy pro aplikaci přístupů environmentálního managementu (EMS). Normy řady ISO 14000 a EMAS představují metody, ve kterých se lze setkat s přístupy environmentálního managementu. Cílem aplikací těchto dvou metod je aktivní přístup organizace v ziskovém i veřejném sektoru ke sledování, řízení a postupnému snižování dopadů činností organizace na životní prostředí.

Normy ISO řady 14000 představují celosvětově transparentní normativní dokumenty, které slouží jak k zavedení přístupů environmentálního managementu do praxe organizace, tak i pro certifikaci těchto systémů. Zaměřuje se zejména na procesy, jakým organizace pracují.

Environmental Management Audit Scheme (EMAS) byl zřízen Evropskou unií za účelem zjišťování a sledování vlivu činností organizací na životní prostředí. EMAS představuje systémový přístup k řízení otázek souvisejících s životním prostředím v organizaci s důrazem na integraci environmentálního hlediska jak do celkové strategie organizace, tak do jejích každodenních činností. (Veber a kol., 2007; CENIA).

3 ÚČEL A VÝVOJ MODELU CAF

Veřejný sektor se musel vypořádat s řadou problémů a reagovat na řadu nových potřeb a požadavků společnosti. Zejména v době finanční krize a nutných snižování nákladů ve veřejné správě je kladen důraz na efektivnost, účinnost a hospodárnost. Na konci roku 1990 si mnoho modelů a technik zvyšujících kvalitu našly cestu do veřejného sektoru a jedním z nich je i Model Common Assessment Framework, v překladu Společný hodnotící rámec (dále jen CAF).

Model CAF je komplexní nástroj vyvinutý veřejným sektorem pro veřejný sektor. Je veřejně dostupný, bezplatný a snadno použitelný. Pomáhá organizacím veřejného sektoru v celé Evropě při využívání metod managementu kvality ke zlepšování jejich vlastní výkonnosti. Model je založen na principech řízení kvality používaných v rámci filosofie TQM. Představuje jednodušší a upravenou variantu modelu EFQM tak, aby vyhovoval podmínkám veřejného sektoru. Základní principy excelence jsou začleněny do struktury modelu CAF. Jeho základem je sebehodnocení, které pomáhá organizacím identifikovat jejich silné stránky a příležitosti ke zlepšování.

Model CAF je navržen k použití ve všech částech veřejného sektoru, je aplikovatelný na národní, krajské i místní úrovni. V některých případech, zejména ve velmi velkých organizacích, se může uplatnit model CAF rovněž také v části instituce, např. ve zvoleném odboru nebo sekci. (Půček, 2005; Veber a kol., 2010).

V publikaci Společný hodnotící rámec CAF 2013 (dále CAF 2013) je definováno pět hlavních záměrů, které model sleduje:

- zavést do veřejné správy kulturu excelence a principy TQM,
- využívat ve veřejné správě celý cyklus PDCA,
- usnadňovat sebehodnocení organizací veřejného sektoru za účelem získání jejich diagnózy a stanovení následných opatření ke zlepšení,
- působit jako most spojující různé modely používané v řízení kvality a to jak ve veřejném, tak i soukromém sektoru,
- usnadnit benchlearning mezi organizacemi veřejného sektoru, (CAF 2013, s. 9).

3.1 Historie modelu CAF

Model Common Assessment Framework existuje již 13 let, avšak od prvních dnů jeho vzniku se mnoho věcí změnilo. Model CAF se neustále vyvíjí a roste, aby se stal významným nástrojem zvyšujícím kvalitu veřejného sektoru. V Tab. 3. 1 je uveden stručný přehled vývoje a uplatňování modelu CAF na evropské úrovni.

První úvaha vytvořit model, který by byl založen na sebehodnocení organizace veřejného sektoru, byla projednávána na zasedání ministrů a generálních ředitelů států Evropské unie zodpovědných za veřejnou správu v druhé polovině roku 1998. Přípravné práce vycházely z ministerského prohlášení formulující obecné zásady zlepšení kvality veřejných služeb občanům. Vzhledem ke specifickým podmínkám veřejného sektoru bylo požadováno, aby tento model byl přístupný zdarma, srozumitelný a nenáročný na implementaci. Jeho přínosem by měla být možnost vzájemného srovnávání organizací a sdílení nejlepších praxí.

Zpracování konkrétní podoby modelu bylo zadáno Skupině pro inovaci veřejných služeb (IPSG)¹⁰ sestavené z expertů veřejné správy zemí EU za účelem šíření inovací, modernizace veřejné správy a propagace spolupráce v oblasti nových metod modernizace veřejné správy a veřejných služeb v členských státech EU. IPSG se inspirovala Modelem Excellence Evropské nadace řízení kvality (EFQM) a modelem německé univerzity Speyer. Původní verze modelu CAF byla vytvořena již v roce 1998 a v roce 1999 byla po vzájemných konzultacích s EFQM, Německou univerzitou Speyer a Evropským institutem veřejné správy (EIPA) připravena na první pilotní projekty. Konečná **první verze modelu CAF** byla prezentována na První konferenci kvality ve veřejné správě v EU v květnu **2000** v Lisabonu, (CAF 2006).

Z rozhodnutí generálních ředitelů vzniklo v roce 2001 při EIPA v Maastrichtu středisko podpory modelu CAF, tzv. CAF Resource Centre (dále jen CAF RC) Cílem tohoto centra je podporovat používání modelu CAF na evropské úrovni, včetně udržování webové stránky o modelu CAF, jejíž součástí je i databáze všech organizací, které model CAF použily a zaregistrovaly své výsledky u EIPA.

V roce 2002 byl model CAF zjednodušen a zlepšen s cílem ho ještě více přizpůsobit podmínkám veřejného sektoru. První revidovaná verze vychází ze zkušeností získaných při zavádění a používání pilotní verze modelu CAF. Na Druhé konferenci kvality ve veřejné správě, která se konala v Kodani v roce **2002**, byla představena **druhá verze CAF**. Tato

¹⁰ IPSG je součástí Evropské sítě veřejné správy (EUPAN), která je neformálním sdružením Generálních ředitelů zodpovědných za veřejnou správu členských států Evropské unie, kandidátských a dalších evropských zemí a Rady Evropy.

druhá verze CAF je označována jako CAF 2002. V České republice se s první pilotní (původní) verzí CAF nepracovalo a první příručka CAF byla vydána v rámci Národní politiky podpory jakosti v roce 2003.

Druhá revize modelu CAF, prezentována jako model **CAF 2006**, byla uvedena při příležitosti Čtvrté konference o kvalitě ve veřejné správě v Tampere v září **2006**. Podnětem pro tuto revizi modelu CAF byly dvě studie EIPA vypracované v souvislosti se setkáními evropských uživatelů modelu CAF v Římě v roce 2003 a v Lucemburku v roce 2005 přinášejícími podrobné informace o využívání modelu CAF v Evropě. Studie odhalily oblasti modelu CAF nutné ke zlepšení (zvýšení soudržnosti, zjednodušení modelu, zlepšení vymezení některých kritérií, zvýšení uživatelské přívětivosti vylepšením příkladů a slovníčku pojmů, formulace i způsob hodnocení a bodování). Revize taktéž vychází ze záměru EU na zvyšování řízení kvality ve veřejné správě, který je obsažen v Lisabonské strategii.

Hlavní rozdíly mezi modelem CAF 2002 a modelem CAF 2006 lze spatřit v tom, že¹¹:

- je kladen větší důraz na modernizaci a inovaci (zřetelné změny se odráží v kritériích 1, 2 a 5),
- uvádí nově formulované příklady, které přispívají k tzv. dobrému vládnutí,
- rozšiřuje a zpřesňuje systém bodování se zaměřením na proces zlepšování. Model CAF 2006 umožňuje dva způsoby bodování hodnocení – klasické a s jemným rozlišením. Dále byla revidována bodová škála z rozsahu 0 až 5 bodů na 0 až 100, (CAF 2006, s. 12, 47).

V roce 2006 byla taktéž vydána publikace pod názvem CAF Works, která uvádí 29 osvědčených postupů z 15 zemí a 8 různých odvětví, kde použití modelu CAF vedlo k zlepšení výsledků.

Při příležitosti Třetího setkání uživatelů CAF v Portugalsku ve spolupráci s CAF RC a národními korespondenty CAF byl vytvořen Film o CAF. V tomto půlhodinovém filmu sedm organizací z 6 různých zemí ukazují účinnost modelu CAF, jeho evropský rozměr včetně spolupráce mezi členskými státy.

Dalším mezníkem je rok 2010 a desáté výročí modelu CAF. V tomto roce vyvrcholilo také úsilí dosažení cíle 2000 uživatelů modelu CAF.

¹¹ K porovnání: KAJML, P. *Charakteristika nové verze CAF 2006*. Sborník příspěvků 3. Národní konference kvality ve veřejné správě. (2007, s. 70 – 73); ŠPAČEK, D. *Trendy v řízení kvality – model CAF*. Zdokonalování veřejné správy a samosprávy České republiky – Sborník z celostátní odborné konference. (2007, s. 79-86).

V roce **2012** byla při setkání uživatelů CAF v Oslu dokončena již **třetí revize modelu CAF**, která je publikována pod názvem model **CAF 2013**.

Na začátku roku 2013 byla pořádána První regionální konference CAF – Zlepšení fungování veřejného sektoru v Černé Hoře Regionálním institutem pro veřejnou správu pro země západního Balkánu (ReSPA)¹² ve spolupráci s EIPA. (Kolektiv autorů, 2010; Staes, Thijs, 2010).

Vývoj a prosazování modelu CAF na evropské úrovni je spojen s pravidelnými aktivitami. Jedná se o Evropské konference kvality ve veřejné správě, konference a workshopy uživatelů modelu CAF, publikační a hodnotící činnosti CAF Resource Centre (příručky, prezentace, studie), (Vrabková, 2013).

Tab. 3. 1. Časová osa modelu CAF

1998	Dohoda o konstrukci modelu Common Assessment Framework v rámci Evropské sítě veřejné správy (EUPAN)
2000	Uvedení modelu CAF na První evropské konferenci kvality v Portugalsku
2001	Vytvoření CAF Resource Centre (CAF RC) při Evropském institutu pro veřejnou správu (EIPA)
2002	Uvedení revize modelu CAF 2002 na Druhé evropské konferenci kvality v Dánsku
2003	První setkání uživatelů CAF v Itálii První evropská studie o využití modelu CAF
2004	Seminář CAF Master Class při příležitosti Třetí evropské konferenci kvality v Nizozemí
2005	Druhé setkání uživatelů CAF v Lucembursku Druhá evropská studie o využití modelu CAF
2006	Publikace „CAF Works“ Uvedení třetí revize modelu CAF 2006 na Čtvrté evropské konferenci kvality ve Finsku
2007	Třetí setkání uživatelů CAF v Portugalsku Film o modelu CAF
2008	CAF Centre na Páté evropské konferenci kvality ve Francii
2009	Přestavení procesu CAF Externí zpětná vazba
2010	Oslava 2000 uživatelů CAF Zahájení vize CAF a vzdělávání Čtvrté setkání uživatelů CAF v Rumunsku
2011	Šestá evropská konference kvality v Polsku Třetí evropská studie o využití modelu CAF
2012	Páté setkání uživatelů CAF v Norsku Představení revize modelu CAF 2013
2013	První regionální konference CAF v Černé Hoře organizována Regionálním institutem pro veřejnou správu pro země západního Balkánu (ReSPA) ve spolupráci s EIPA

Zdroj: STAES, P.; THIJS, N.; STOFFELS, N. A.; GELDOF, S. *Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity – What Next?* (2011); VRABKOVÁ, I. *Perspektivy řízení kvality ve veřejné správě*. (2013). Vlastní doplnění let 2012 a 2013.

¹² ReSPA je mezinárodní organizace, která má za úkol podpořit regionální spolupráci v oblasti veřejné správy v zemích západního Balkánu a napomoci těmto zemím ke vstupu do EU. Členy jsou Albánie, Bosna a Hercegovina, Chorvatsko, Makedonie, Černá Hora a Srbsko.

3.2 Podstata a struktura modelu CAF

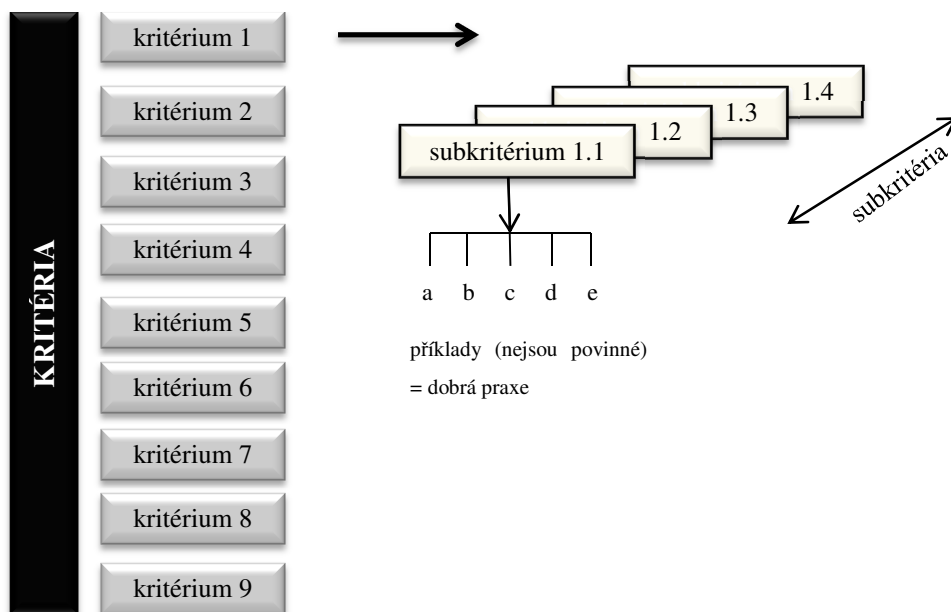
Model CAF se podobně jako Model Excellence EFQM orientuje na výsledky, zákazníka, řízení dle jasných cílů, řízení pomocí procesů a faktů, aktivní zapojení zaměstnanců, neustálé zlepšování a inovace, vzájemně výhodná partnerství a společenskou odpovědnost. Je nástrojem pro zlepšení výkonnosti organizací veřejného sektoru prostřednictvím sebehodnocení.

Používání modelu CAF poskytuje organizaci hodnocení založené na důkazech podle předem daného souboru kritérií, které přijala celá řada organizací veřejného sektoru po celé Evropě. Dále umožňuje identifikovat pokrok a dosahovat vynikajících výsledků. Představuje vazbu mezi dosahovanými výsledky a vytvářenými předpoklady. Poskytuje možnosti k vyhledání dobré praxe a její prosazování v různých oblastech činnosti organizace včetně sdílení dobré praxe s jinými organizacemi. Slouží také jako prostředek pro motivování vlastních zaměstnanců k zapojení do procesu zlepšování organizace, k dosažení společného postoje v otázce potřebných kroků pro zlepšování organizace, pro začlenění různých iniciativ v oblasti kvality do běžných činností organizace a pro měření pokroku v čase prostřednictvím pravidelného sebehodnocení, (CAF CZ 2009).

Výkonnost organizací veřejného sektoru a její hodnocení dle modelu CAF se zaměřuje na následující charakteristiky:

- veřejnou vstřícnost a odpovědnost,
- fungování v oblasti právního rámce,
- zapojení zainteresovaných stran a vyvážené uspokojování jejich potřeb,
- vynikající úroveň poskytování veřejných služeb,
- zhodnocení vynakládaných finančních a jiných prostředků,
- dosahování cílů,
- řízení modernizace, inovace a změny, (CAF CZ 2009, s. 10).

Obr. 3.1. Rozklad struktury modelu CAF



Zdroj: KOLEKTIV AUTORŮ. *Aplikační příručka modelu CAF pro školy*. (2007, s. 16). Vlastní úprava.

Struktura modelu je znázorněna na Obr. 3. 1 a 3. 2. Struktura je tvořena devíti oblastmi, které vymezují hlavní aspekty, na něž je třeba se zaměřit při analýze a hodnocení jakékoli organizace.

Kritéria 1 - 5 se zabývají manažerskými praktikami, jinak řečeno charakteristikami **předpokladů** organizace. Tato kritéria určují, co organizace dělá a jak přistupuje ke svým úkolům, aby dosáhla požadovaných výsledků.

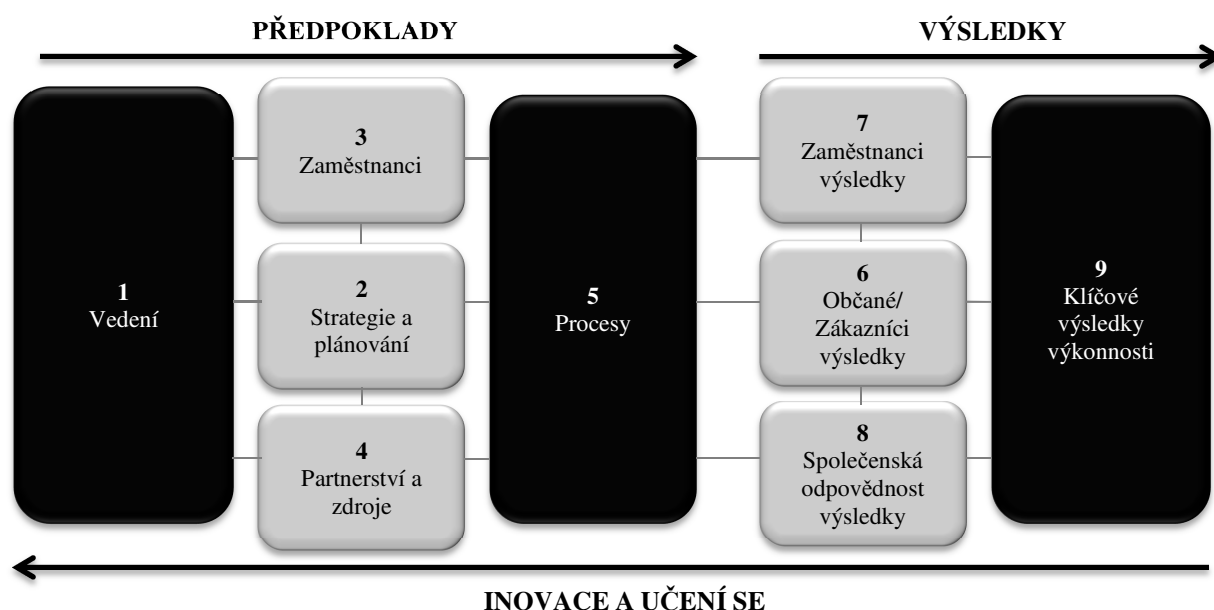
U kritérií 6 - 9 se hodnotí a měří **výsledky** dosažené v oblasti občanů/zákazníků, zaměstnanců, sociální odpovědnosti a klíčových výsledků výkonnosti prostřednictvím měření vnímání a měření dosahované výkonnosti.

Každé kritérium je dále specifikováno **subkritérii**. Těchto 28 subkritérií identifikuje hlavní otázky, které je třeba posoudit při hodnocení organizace.

Subkritéria jsou dále doplněna **příklady**, které podrobněji objasňují jejich obsah a naznačují, kterým oblastem je třeba věnovat pozornost, aby bylo možno zjistit, jak organizace reaguje na celkovou otázku vyjádřenou v daném subkritériu. Tyto příklady reprezentují dobrou praxi z celé Evropy. Ne všechny jsou relevantní pro příslušnou organizaci, ale mnohé z nich lze při sebehodnocení využít.

Integrovaní závěrů z hodnocení předpokladů a výsledků do vlastního řízení organizace pak zajišťuje trvalý cyklus **inovací a učení se**, který provází organizaci na její cestě k excelenci. (CAF 2013).

Obr. 3. 2. Struktura modelu CAF



Zdroj: EIPA. *Brochure - CAF 2013*. (2012, s. 9).

3.2.1 Kritéria modelu CAF

Holistické pojetí modelu CAF neznamena pouze pečlivé hodnocení všech aspektů fungování organizace, ale také vzájemné ovlivňování všech složek. Je potřeba rozlišovat mezi příčinnými vztahy mezi levou stranou modelu a pravou stranou, tedy mezi předpokladovými kritérii (příčinami) a výsledkovými kritérii (následky/dopady), a dále mezi holistickými vztahy mezi jednotlivými příčinami (předpoklady).

Ověření vztahu příčiny a následku je těžištěm sebehodnocení, v rámci kterého sebehodnotitelé ověřují shodu mezi daným výsledkem a důkazy shromážděných podle příslušných kritérií a subkritérií na straně předpokladů.

Kvalita výsledků je do značné míry dána typem a intenzitou vztahů mezi předpoklady. Intenzita těchto vztahů je u různých organizací rozdílná a její charakter do značné míry určuje kvalitu organizace. Pro excelentní organizace je typické pevné propojení kritéria 1 s kritérii 2, 3, 4 a kritéria 3 s kritérii 4 a 5. (Kolektiv autorů, 2009).

Charakteristika následujících kritérií vychází z metodiky revidované verze Společný hodnotící rámec CAF 2013, příručky Společný hodnotící rámec CAF CZ 2009 a Aplikační příručky Modelu CAF pro samosprávné úřady.

První kritérium předpokladů „Vedení“ se zaměřuje na chování lidí zodpovědných za chod organizace. Vedení organizace totiž určuje jednoznačný směr a jednotné prostředí,

ve kterém organizace a její zaměstnanci působí a dosahují nejlepších výsledků. Toto kritérium spatřuje úlohu vedení organizace v tom, že orientuje organizaci určitým směrem, vypracovává poslání, vizi a formuluje hodnoty potřebné pro dlouhodobý úspěch. Vedení organizace zodpovídá za vypracování, zavedení, fungování systému řízení, výkonnosti, změn a procesu neustálého zlepšování. Dále vedení motivuje a podporuje zaměstnance organizace svým osobním chováním a řízením lidských zdrojů, působí tedy jako vzory. Ve veřejném sektoru jsou vedoucí zaměstnanci hlavním mezičlánkem mezi organizací a politiky, řídí jejich sdílené odpovědnosti a zároveň odpovídají za řízení vztahů s jinými zainteresovanými stranami a zajišťují naplňování jejich potřeb. V tomto kritériu se tedy hodnotí i vytváření, udržování a řízení efektivních vztahů s politickými představiteli (na dané úrovni – místní, regionální, celostátní) a dalšími zainteresovanými stranami organizace. Při hodnocení tohoto kritéria je nutné doložit důkazy o tom, co organizace dělá pro:

- 1.1. Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot.
- 1.2. Řízení organizace, její výkonnosti a neustálého zlepšování.
- 1.3. Motivování a podporu zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem.
- 1.4. Řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami.

Druhé kritérium „Strategie a plánování“ hodnotí způsob provázanosti činností s celkovou výkonností organizace, tzn. zda strategie je přenášena do plánů, cílů a měřitelných úkolů. Organizace uskutečňuje své poslání a vizi prostřednictvím jasné strategie zaměřené na zainteresované strany podporované příslušnými politikami, plány, cíli, záměry a procesy, s přihlédnutím k dostupným zdrojům. Politika a strategie musí odrážet interní kulturu, strukturu a činnosti s ohledem na priority, směry a potřeby zainteresovaných stran. Plánování a strategie musí odrážet přístup organizace k uplatňování modernizace a inovace. Je nutné, aby organizace monitorovala uplatňování své strategie a plánování, aby v případě potřeby bylo možné provádět jejich aktualizaci a přizpůsobení. Toto kritérium obsahuje sebehodnocení toho, co organizace dělá pro:

- 2.1. Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran, jakož i relevantních informací pro řízení organizace.
- 2.2. Rozvíjení strategie a plánování s přihlédnutím ke shromážděným informacím.
- 2.3. Komunikování a uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace a její pravidelné přezkoumávání.
- 2.4. Plánování, uplatňování a přezkoumávání inovací a změn.

Třetí kritérium „Zaměstnanci“ vychází z předpokladu, že zaměstnanci jsou pro organizaci nejcennější hodnotou. Organizace řídí, rozvíjí, přenáší kompetence a plně využívá potenciál svých zaměstnanců i celé organizace s cílem podpořit svoji strategii, plánování a efektivní fungování procesů probíhajících v organizaci. Základem pro zajištění osobní angažovanosti a spolupráci zaměstnanců na cestě organizace k excelenci jsou hodnoty, k nimž náleží respekt, spravedlnost, otevřený dialog, přidělování pravomocí, odměňování a uznávání, péče a také zajištění bezpečného a zdravého prostředí. Kritérium tedy hodnotí, zda organizace řídí a optimálně využívá lidské zdroje a silné stránky svých zaměstnanců tak, aby umožnily organizaci dosáhnout strategických cílů. Úspěšné řízení lidských zdrojů a vedení zaměstnanců podporuje jejich zapojení, motivaci, rozvoj a udržení v organizaci. Důležité je správně definovat motivační faktory, např. ve mzdovém předpisu. Součástí řízení lidských zdrojů by mělo být i získání zpětné vazby od zaměstnanců prostřednictvím šetření spokojenosti zaměstnanců, hodnotícími pohovory, apod. Při hodnocení kritéria je nutné zvážit důkazy o tom, co organizace dělá pro:

- 3.1. Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování.
- 3.2. Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace.
- 3.3. Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu, udělováním pravomocí a podporováním jejich celkové spokojenosti.

Kromě vlastních zaměstnanců potřebují organizace veřejného sektoru k dosažení svých cílů i další zdroje. Ty mohou mít materiální i nemateriální povahu, avšak všechny musí být dobře řízené. **Čtvrté kritérium „Partnerství a zdroje“** vyjadřuje způsob, jakým organizace plánuje a řídí svá klíčová partnerství a interní zdroje, aby podpořila svou politiku, strategii a efektivní fungování svých procesů. Partneři podněcují vnější zaměření organizace a přinášejí potřebné odbornosti. Klíčová partnerství, např. se soukromými poskytovateli služeb nebo s jinými organizacemi veřejného sektoru, ale i s občany/zákazníky, jsou důležitými zdroji pro řádné fungování organizace. Organizace veřejného sektoru jsou vnímány jako součást řetězce organizací, které společně spolupracují na dosažení konkrétního výsledku pro občany. Kvalita každého z těchto partnerství má tak přímý dopad na výsledek tohoto řetězce. Mimo partnerství musí organizace efektivně řídit i interní zdroje, k nimž náleží např. finance, technologie, zařízení tak, aby zajistily jejich účelné fungování

a dále znalosti, které potřebují k dosažení strategických cílů. Při hodnocení tohoto kritéria je nutné doložit důkazy o tom, co organizace dělá pro:

- 4.1. Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi.
- 4.2. Rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky/občany.
- 4.3. Řízení financí.
- 4.4. Řízení informací a znalostí.
- 4.5. Řízení technologií.
- 4.6. Řízení provozních prostředků, zařízení a budov.

Poslední **páté předpokladové kritérium „Procesy“** vyjadřuje způsob, jakým organizace řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy s cílem, aby inovovala a podpořila své plánování a strategii a zcela uspokojila své zákazníky/občany a ostatní zainteresované strany a vytvořila pro ně zvyšující se hodnotu. Každá organizace vykonává mnoho procesů a každý jednotlivý proces je uspořádaným souborem vzájemně propojených činností, které přeměňují zdroje (vstupy) efektivním způsobem do služeb (výstupy) a dopadů na společnost (výsledky). Model se zaměřuje a hodnotí nejdůležitější klíčové procesy, které efektivně přispívají k dosahování poslání a strategie organizace. K celkové kvalitě a spolehlivosti procesů přispívá zapojení zaměstnanců/občanů v různých fázích řízení procesů a také přihlédnutí k jejich očekávání. Toto kritérium obsahuje sebehodnocení toho, co organizace dělá pro:

- 5.1. Soustavné identifikování, navrhování, řízení a inovování procesů, do kterých zapojuje zainteresované strany.
- 5.2. Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na zákazníka/občana.
- 5.3. Koordinaci procesů napříč organizací a s dalšími relevantními organizacemi.

První výsledkové, v pořadí **šesté, kritérium „Občané/Zákazníci - výsledky“** sleduje výsledky, kterých organizace dosahuje v oblasti spokojenosti občanů/zákazníků s jejími produkty a službami s ohledem na celkovou image organizace. Pojem občan/zákazník je komplexní označení, jež odráží vztah mezi organizací veřejného sektoru a veřejností. Organizace by měla mít vydefinované veškeré skupiny občanů/zákazníků a náležitě s nimi následně pracovat, neměla by se orientovat pouze na primární uživatele poskytovaných služeb. Model CAF rozlišuje mezi vnímáním a výsledky měření. Měření vnímání je spojeno se zaznamenáním spokojenosti občanů/zákazníků, zpravidla jsou využívány dotazníky nebo průzkumy občanů/zákazníků, ale taktéž doplňující nástroje (např. skupiny s určitým zaměřením, panely uživatelů, atd.). Zároveň organizace musí v této oblasti měřit vlastní

pracovní výsledky, a to prostřednictvím interních ukazatelů pracujících s interními daty, které vypovídají o míře spokojenosti občanů a zákazníků. Při hodnocení kritéria je nutné zvážit, jakých výsledků organizace dosáhla, pokud jde o úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, prostřednictvím:

- 6.1. Výsledků měření vnímání.
- 6.2. Výsledků měření výkonnosti.

Sedmé kritérium „Zaměstnanci – výsledky“ udává výsledky ve vztahu k zaměstnancům, kterých organizace dosahuje z hlediska kompetencí, motivace, spokojenosti, vnímání a výkonnosti vlastních zaměstnanců. Kritérium rozlišuje dva typy výsledků. Jedná se o měření úrovně vnímání prostřednictvím průzkumu prováděných u zaměstnanců pomocí dotazníků, průzkumů, zájmových skupin, posudků, rozhovorů, konzultací se zástupci zaměstnanců, apod. A dále se provádí měření výkonnosti, které používá sama organizace na monitorování a zlepšování spokojenosti zaměstnanců a výsledků jejich výkonnosti. K těmto ukazatelům náleží např. počty úkonů na pracovníka, procento plnění plánů, apod. K dosahování dobrých výsledků je nezbytné definovat motivační programy. Kritérium zahrnuje sebehodnocení toho, jaké výsledky dosahuje organizace v úsilí splnit potřeby a očekávání zákazníků prostřednictvím:

- 7.1. Výsledků měření vnímání.
- 7.2. Výsledků měření výkonnosti.

Mimo hlavního poslání by měla organizace přijmout odpovědné chování ve smyslu ekonomického, sociálního a environmentálního udržitelného rozvoje. **Osmé kritérium „Společenská odpovědnost – výsledky“** sleduje výsledky, jež organizace dosahuje při uspokojování potřeb a očekávání společnosti na místní, národní a mezinárodní úrovni. Náleží zde vnímání organizace ke kvalitě života, ochraně životního prostředí, zachování globálních zdrojů, rovným pracovním příležitostem, etickému chování, komunitnímu rozvoji na místní úrovni. Hlavním znakem společenské odpovědnosti je ochota organizace integrovat tyto aspekty do svého rozhodování, reagovat na dopady vlastních rozhodnutí a činností na společnost a životní prostředí. Toto osmé kritérium měří plánované i neplánované dopady a zahrnuje jak kvalitativní, tak i kvantitativní ukazatele (např. etické, demokratické a participativní chování organizace, udržitelnost životního prostředí, kvalitu života, hospodářský dopad chování organizace, atd.). V rámci tohoto kritéria musí organizace doložit

důkazy, čeho organizace dosahuje z hlediska vlastní společenské odpovědnosti, prostřednictvím:

- 8.1. Výsledků měření vnímání.
- 8.2. Výsledků měření výkonnosti.

Poslední **deváté kritérium „Klíčové výsledky výkonnosti“** se vztahuje k základním, měřitelným cílům, jejichž dosažení určuje úspěšnost organizace v krátkodobém a dlouhodobém horizontu. Tyto výsledky vyjadřují způsobilost politik a procesů dosáhnout cílů a záměrů, které jsou stanoveny v poslání, vizi a strategickém plánu organizace. Klíčové výsledky se týkají dvou oblastí a to dosahování stanovených cílů a úrovně efektivnosti. Lze je tedy rozdělit na externí a interní výsledky. Externí výsledky prezentují ukazatele účelnosti naplňování strategie organizace z hlediska schopnosti uspokojovat očekávání vnějších zainteresovaných stran, a to v souladu s posláním a vizí organizace. Interní výsledky se vztahují k internímu fungování organizace, tedy charakterizují efektivnost, účinnost interních procesů a hospodárnost chodu organizace. Zahrnují procesní management, finanční výkonnost, efektivní využívání zdrojů, schopnost zapojení zainteresovaných stran v organizaci, výsledky vnitřních kontrol a auditů. Kritérium obsahuje sebehodnocení o vývoji ukazatelů výsledků, které dosahuje organizace ve vztahu k:

- 9.1. Externím výsledkům: výstupy a dopady vztažené k cílům.
- 9.2. Interním výsledkům: úroveň efektivnosti. (CAF CZ 2009; CAF 2013; Půček, 2005).

3.2.2 Panely hodnocení modelu CAF

Součástí sebehodnocení organizace podle modelu CAF je provádění hodnocení prostřednictvím systému bodování. Proces hodnocení je jednou ze stěžejních částí modelu CAF. Ve srovnání s Modelem Excellence EFQM je hodnocení výrazně zjednodušeno, jelikož jednotlivá kritéria jsou si rovna. Metodika modelu CAF definuje čtyři hlavní cíle bodového hodnocení subkritérií a kritérií:

1. Poskytovat informace a ukazovat směr aktivitám vedoucím ke zlepšování.
2. Měřit dosažený pokrok v čase, pokud je sebehodnocení dle modelu CAF prováděno pravidelně.
3. Identifikovat dobrou praxi na základě vysokého bodového ohodnocení předpokladů a výsledků.

4. Napomáhat při vyhledávání hodnotných, spolehlivých partnerů, od nichž je možné učit se, (CAF 2013, s. 52).

Činnosti a opatření v oblasti předpokladů jsou hodnoceny pomocí tzv. **panelu předpokladů**. Hodnocení výsledků vyžaduje odlišný přístup. Z tohoto důvodu je využito u výsledkových kritérií tzv. **panelu hodnocení výsledků**. Hodnocení předložených důkazů je realizováno pomocí stupnice v relaci 0 – 100 bodů, která je rozdělena do šesti úrovní. Model CAF umožňuje dva způsoby bodového hodnocení, a to "Klasické CAF bodování" a "CAF bodování s jemným rozlišením". Základem obou způsobů hodnocení je cyklus PDCA, (CAF CZ 2009).

3.2.2.1 CAF klasické bodové hodnocení

Tento typ hodnocení představuje souhrnné zhodnocení každého subkritéria, a to prostřednictvím zařazení do konkrétní fáze cyklu PDCA. Klasické bodové hodnocení pomáhá organizaci seznámit se s cyklem PDCA a přispívá k nasměrování organizace k cíleně orientované a řízené kvalitě, viz Příloha č. 4.

V **panelu hodnocení předpokladů** lze dosáhnout úrovně PDCA (bodové hodnocení 91 až 100 bodů) pouze v případě, jsou-li součástí trvalého zlepšování benchlearningové aktivity. Jedná se o metodu bodování předpokladů kumulativním způsobem, tzn. pro dosažení určité úrovně bodového hodnocení je nutné naplnit předchozí úrovně cyklu PDCA (např. pokud organizace v rámci hodnocené skutečnosti stanoví úroveň Check, je nutné splnit veškeré předcházející úrovně cyklu, tedy Plan a Do). Organizace po té přidělí body míry naplnění, která byla dosažena v rámci příslušné úrovně cyklu PDCA (např. je-li v organizaci v rámci subkritéria hodnocena úroveň Check, je k dispozici bodové rozmezí 51 až 70 bodů).

V **panelu hodnocení výsledků** se hodnotí dosažené trendy nebo míra dosažených cílů. U každé úrovně je posuzováno, jakým směrem se vyvíjejí trendy posuzovaných skutečností nebo dosažení stanoveného cíle, případně obojí, (CAF 2013; CAF CZ 2009).

3.2.2.2 CAF bodové hodnocení s jemným rozlišením

Pomocí bodového hodnocení s jemným rozlišením může organizace provést detailnější analýzu subkritéria, viz Příloha č. 5. Umožňuje bodově ohodnotit v rámci každého subkritéria všechny fáze cyklu PDCA samostatně. Tento způsob hodnocení lépe hodnotí reálnou situaci organizace.

V **panelu hodnocení předpokladů** je kladen důraz zejména na cyklus PDCA a pokrok znázorňuje spirála, kde v každé jeho otáčce může dojít ke zlepšení v kterékoliv fázi cyklu. Benchmarkingové činnosti se běžně zohledňují na nejvyšší úrovni všech těchto fází. Tento způsob hodnocení umožňuje získat více informací o oblastech, ve kterých je zlepšování nejvíce potřebné. Organizace musí posoudit při vlastním bodování existující důkazy o naplnění jednotlivých fází cyklu PDCA a podle míry naplnění hodnocené fáze zařadí odpovídající počet bodů do příslušného sloupce. Výsledné bodové hodnocení posuzované skutečnosti je výsledkem průměru všech přidělených bodů pro jednotlivé fáze.

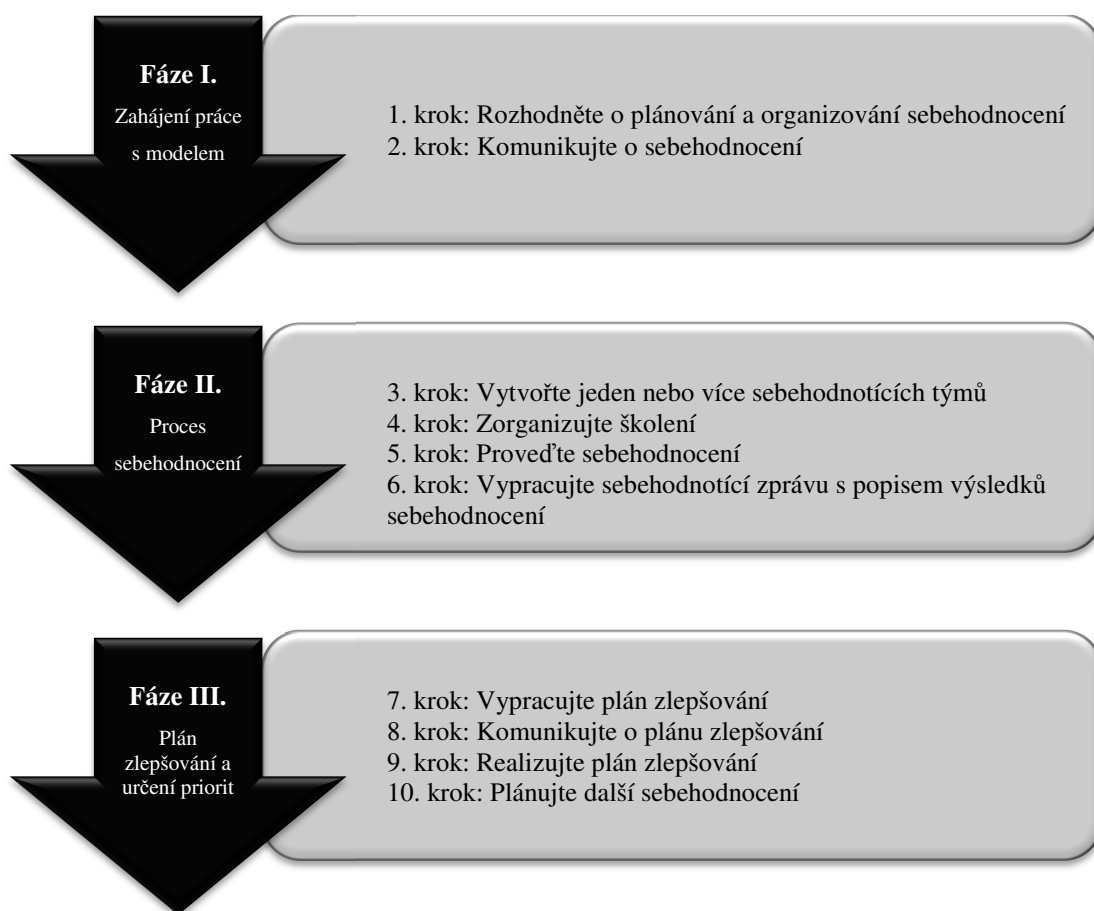
Panel hodnocení výsledků ukazuje, zda je potřebné dbát o zrychlení trendů nebo se orientovat na dosahování cílů. Umožňuje odděleně posoudit, jak se trendy sledovaných hodnot (výsledků) organizace vyvíjely po dobu posledních tří let a jak byly splněny cíle v posledním (hodnoceném) roce, (CAF 2013; CAF CZ 2009).

3.2.3 Proces implementace modelu CAF

Postup implementace modelu CAF lze popsat v deseti krocích, které jsou rozděleny do tří hlavních fází, viz Obr. 3. 3. Proces trvalého zlepšování prostřednictvím modelu CAF je vhodný pro většinu organizací a těchto deset kroků lze spatřovat také jako vodítko ke správné aplikaci modelu CAF.

Nezbytnou podmínkou pro implementaci modelu CAF a zahájení sebehodnocení je jasně uvedený závazek vrcholového vedení organizace provést a následně uplatnit výsledky modelu CAF. Rozhodnutí musí jednoznačně vyjadřovat ochotu vrcholového managementu uznat přidanou hodnotu sebehodnocení, zaručit otevřenost vůči novým poznatkům, respekt k výsledkům a připravenost zahájit zlepšování. Zaměstnanci organizace by měli být předem informováni o záměru vedení provést sebehodnocení podle modelu CAF, zatímco vedoucí pracovníci by měli být seznámeni s obecnými zásadami řízení kvality, s významem zvyšování kvality ve veřejném sektoru a zejména s principy modelu CAF a akčním plánem zlepšování. Důležitým krokem vrcholového vedení je jmenování projektového manažera procesu sebehodnocení. Tím, by měl být zaměstnanec, který je dokonale obeznámen s organizační strukturou a činností organizace. Úvodní rozhodnutí o plánování sebehodnocení musí zahrnovat definování rozsahu, přístupu k hodnocení a také výběr konkrétního panelu bodového hodnocení. Významným krokem v rámci plánování je vymezení plánu komunikace zahrnující komunikaci zaměřenou na všechny zainteresované strany projektu a zvláštní důraz je kladen na střední management organizace a zaměstnance.

Obr. 3. 3. Postup zlepšování organizace podle modelu CAF



Zdroj: EIPA. *Brochure - CAF 2013*. (2012, s. 59). Vlastní zpracování.

Dále je nutné sestavit CAF tým, který co nejlépe reprezentuje celou organizaci, aby byl schopen co nej přesněji a nejpodrobněji poskytnout vnitřní pohled na organizaci. Obvykle je tento tým tvořen pracovníky z různých útvarů organizace, různých funkcí, s různými zkušenostmi a z různých úrovní. Může být však doplněn i o externí odborníky. Velikost a složení týmu stejně jako způsob hodnocení je dán na základě rozhodnutí manažera projektu. Dalším krokem v CAF týmu je zvolit ze svých členů vedoucího týmu, který je spolu s manažerem projektu odpovědný za správné provedení všech postupů¹³. Další krok představuje školení členů CAF týmu, které má za úkol prohloubit vědomosti a pochopení konceptu TQM a modelu CAF. V další části procesu implementace modelu jsou členové CAF týmu vyzváni, aby předložili hodnocení organizace přesně podle jednotlivých kritérií. Při hodnocení vycházejí z vlastních poznatků, zkušeností s prací a s fungováním organizace.

¹³ Manažer projektu může být zároveň i vedoucím CAF týmu.

Po individuálním zhodnocení se tým setkává na schůzce při otevřeném dialogu, kde se snaží dosáhnout konsensu ohledně silných stránek organizace, oblastech ke zlepšení a bodování jednotlivých subkritérií. Diskuze musí vycházet vždy z jasných důkazů o provedených činnostech a z dosažených výsledků. Formulář obsahující vlastní hodnocení CAF týmu spolu s uvedenými komentáři a důkazy je hlavním obsahem dokumentu zvaného Sebehodnotící zpráva. Další části zprávy tvoří bodové hodnocení stanovené dle příslušných panelů hodnocení a náměty pro zlepšování. Tato zpráva má zásadní význam, aby mohla být použita jako základ pro realizaci zlepšování. Je nutné, aby vrcholový management organizace tuto zprávu oficiálně přijal.

Proces sebehodnocení by měl vést nad rámec sepsání zprávy o sebehodnocení a to k vypracování akčního plánu zlepšování s cílem zvýšit výkonnost organizace jako celku. Dle modelu CAF je Akční plán zlepšování jedním z hlavních cílů sebehodnocení a zároveň prostředkem, jak poskytnout pro strategické plánování organizace nezbytné informace. Představuje systematický integrovaný plán aktivit pro komplexní fungování organizace. Je výsledkem zprávy o sebehodnocení a založen na silných stránkách organizace, řeší její příležitosti pro zlepšování a reaguje na každou z nich příslušnými opatřeními. Při realizaci zlepšování je třeba definovat konzistentní přístup při monitorování a hodnocení aktivit zlepšování na základě cyklu PDCA, určit odpovědnou osobu pro každou aktivitu zlepšování a zlepšit pravidelné uplatňování odpovídajících nástrojů řízení. Po sestavení plánu zlepšování a zahájení realizace změn je důležité ujistit se, zda změny mají pozitivní vliv na organizaci. Z tohoto důvodu je sledování plnění akčního plánu zlepšování zásadním krokem v implementaci modelu CAF. Po vyhodnocení dopadů a fungování zavedených změn je nutné zvážit realizaci dalšího kola hodnocení podle modelu CAF. Některé organizace zahrnují pravidelné sebehodnocení do procesu plánování činností, aby mohla poskytnout informace o každoročním stanovování cílů a o finančních prostředcích. (CAF 2013; Kolektiv autorů, 2007)

Vrabková (2009) strukturuje překážky úspěšné implementace modelu CAF v podmínkách městských úřadů na bariéry interní a externí. Dle autorky interní bariéry zahrnují nedostatečnou přípravu na zahájení implementace modelu CAF ze strany realizátorů, absenci jasných postojů a očekávání vedení úřadu k samotné implementaci modelu CAF, nezájem ostatních kolegů, zaměstnanců a volených zastupitelů města o procesy zlepšování. Zatímco externí bariéry jsou představovány nesrozumitelným a abstraktním překladem některých částí anglického originálu CAF, časovou náročností zpracování podkladů a sběru dat, nejednoznačností oblastí sebehodnocení v podmínkách městských úřadů.

3.3 Model CAF 2013

Více jak 3000 organizací veřejného sektoru se registrovalo jako uživatelé modelu CAF a další tisíce z celé Evropy i mimo ni používají tento nástroj pro své vlastní potřeby. Z důvodů nárůstu uživatelů a zájmu o tento model bylo nutné reagovat na nová očekávání a přizpůsobit model rozvoji společnosti a veřejné správy. Po důkladné studii o používání modelu CAF v Evropě během polského předsednictví EU na konci roku 2011 bylo přijato rozhodnutí revidovat stávající model CAF 2006 modelu. Došlo tedy k aktualizaci verze CAF 2006 na novou verzi CAF 2013 na základě zpětné vazby od 400 uživatelů modelu CAF a od národních respondentů CAF z členských států Evropské unie. Verze CAF 2013 byla oficiálně představena na 5. setkání uživatelů CAF v Oslu, který se konal 27. a 28. září 2012.

Tato revize učinila model CAF 2013 ještě silnější, než byl dříve. Nyní je lépe vybaven pro podporu veřejného sektoru, k prospěchu všech zainteresovaných stran a zejména občanů. Pojmy jako je např. orientace na uživatele, inovace, etika, efektivní partnerství s jinou organizací a sociální odpovědnost byly prohloubeny a měly by vést k vytvoření nových příležitostí pro další rozvoj organizací veřejného sektoru.

Pro uživatele předchozích verzí CAF nebude obtížné orientovat se v nové verzi 2013 a používat ji, neboť ta se stále skládá z 9 kritérií a 28 subkritérií, avšak některá byla přeformulována. Rozdíly ve strukturách CAF 2006 a CAF 2013 jsou zřejmé z tabulek uvedených níže (Tab. 3. 2 a Tab. 3. 3).

Tab. 3. 2. Porovnání struktury modelu CAF 2006 a modelu CAF 2013 v oblasti předpokladů

PŘEDPOKLADY	
CAF 2006	CAF 2013
Kritérium 1: Vedení Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro....	Kritérium 1: Vedení Zvažte, co vedení organizace dělá pro ...
Subkritérium 1.1 Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot	Subkritérium 1.1 Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot
Subkritérium 1.2 Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení organizace, výkonnosti a změn	Subkritérium 1.2 Řízení organizace, její výkonnosti a neustálého zlepšování
Subkritérium 1.3 Motivování a podporu zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem	Subkritérium 1.3 Motivování a podporu zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem
Subkritérium 1.4 Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost	Subkritérium 1.4 Řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami
Kriterium 2: Strategie a plánování Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro ...	Kriterium 2: Strategie a plánování Zvažte, co organizace dělá pro ...
Subkritérium 2.1 Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných	Subkritérium 2.1 Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran, jakož i relevantních informací pro řízení organizace
Subkritérium 2.2 Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizaci strategie	Subkritérium 2.2 Rozvíjení strategie a plánování s přihlédnutím

a jak plánuje s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje	ke shromážděným informacím
Subkritérium 2.3 Uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace	Subkritérium 2.3 Komunikování a uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace a její pravidelné přezkoumávání
Subkritérium 2.4 Plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace	Subkritérium 2.4 Plánování, uplatňování a přezkoumávání inovací a změn
Kriterium 3: Zaměstnanci Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro ...	Kriterium 3: Zaměstnanci Zvažte, co organizace dělá pro ...
Subkritérium 3.1 Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování	Subkritérium 3.1 Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování
Subkritérium 3.2 Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace	Subkritérium 3.2 Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace
Subkritérium 3.3 Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřené komunikace a udělováním pravomocí	Subkritérium 3.3 Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu a udělováním pravomocí a podporováním jejich celkové spokojenosti
Kriterium 4: Partnerství a zdroje Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro...	Kriterium 4: Partnerství a zdroje Zvažte, co organizace dělá pro...
Subkritérium 4.1 Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů	Subkritérium 4.1 Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi
Subkritérium 4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky/občany	Subkritérium 4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky/občany
Subkritérium 4.3 Řízení financí	Subkritérium 4.3 Řízení financí
Subkritérium 4.4 Řízení informací a znalostí	Subkritérium 4.4 Řízení informací a znalostí
Subkritérium 4.5 Řízení technologií	Subkritérium 4.5 Řízení technologií
Subkritérium 4.6 Řízení provozních prostředků, zařízení a budov	Subkritérium 4.6 Řízení provozních prostředků, zařízení a budov
Kriterium 5: Procesy Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro ...	Kriterium 5: Procesy Zvažte, co organizace dělá pro ...
Subkritérium 5.1 Soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů	Subkritérium 5.1 Pravidelné identifikování, navrhování, řízení a inovování procesů, do kterých zapojuje zainteresované strany
Subkritérium 5.2 Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na zákazníka/občana	Subkritérium 5.2 Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na zákazníka/občana
Subkritérium 5.3 Inovování procesů zapojením zákazníků/občanů	Subkritérium 5.3 Koordinaci procesů napříč organizací a s dalšími relevantními organizacemi

Zdroj: EIPA. *Brochure – CAF 2013*. (2012, s. 77-78).

Hlavní změny, které přináší model CAF 2013 v oblasti **předpokladů**, jsou uvedeny v následujících bodech:

- Je posílena úloha vedení při podpoře inovací, jelikož vedení je zodpovědné za zlepšení výkonnosti. Vedení pokládá základy pro trvalé zlepšování prostřednictvím otevřeného prostředí pro inovace a učení se.
- V kritériu 5 byla dvě subkritéria sloučena a formulováno jedno nové. Toto nové subkritérium 5.3 se zabývá doladěním procesů uvnitř i vně organizace.

- Procesy v kritériu 5 jsou definovány jako hlavní procesy (core-process)¹⁴. Procesním řízením se zabývají kritéria 1 a 2. Podpůrné procesy jsou zpracovány v kritériích 3 a 4.

Tab. 3. 3. Porovnání struktury modelu CAF 2006 a modelu CAF 2013 v oblasti výsledků

VÝSLEDKY	
CAF 2006	CAF 2013
Kritérium 6: Výsledky orientované na zákazníka/občana Doložte, jakých výsledků organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků/občanů, pokud jde o...	Kritérium 6: Výsledky orientované na zákazníka/občana Doložte, čeho organizace dosáhla v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, prostřednictvím výsledků ...
Subkritérium 6.1 Výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů	Subkritérium 6.1 Měření vnímání
Subkritérium 6.2 Hodnoty ukazatelů měření orientovaných na zákazníka/občana	Subkritérium 6.2 Měření výkonnosti
Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky Doložte, jakých výsledků organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců, pokud jde...	Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky Doložte, čeho organizace dosáhla v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců prostřednictvím výsledků ...
Subkritérium 7.1 O výsledky měření spokojenosti zaměstnanců	Subkritérium 7.1 Měření vnímání
Subkritérium 7.2 Hodnoty ukazatelů výsledků organizace týkající se zaměstnanců	Subkritérium 7.2 Měření výkonnosti
Kritérium 8: Společnost – výsledky Dokažte, jaké výsledky organizace dosahuje z hlediska vlivu na společnost, pokud jde ...	Kritérium 8: Společenská odpovědnost – výsledky Doložte, čeho organizace dosahuje z hlediska vlastní společenské odpovědnosti, prostřednictvím výsledků ...
Subkritérium 8.1 O výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany	Subkritérium 8.1 Měření vnímání
Subkritérium 8.2 Hodnoty ukazatelů výkonnosti ve společenské oblasti stanovené organizací	Subkritérium 8.2 Měření výkonnosti
Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti Doložte důkazy o dosažení definovaných cílů organizace, pokud jde o ...	Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti Zvažte výsledky, kterých organizace dosáhla ve vztahu k ...
Subkritérium 9.1 Externí výsledky: výstupy a dopady vztahované k cílům	Subkritérium 9.1 Externím výsledkům: výstupy a dopady vztahované k cílům
Subkritérium 9.2 Interní výsledky	Subkritérium 9.2 Interním výsledkům: úroveň efektivnosti

Zdroj: EIPA. *Brochure – CAF 2013*. (2012, s. 78).

V oblasti **výsledků** lze hlavní změny shledat v následujících bodech:

- V kritériu 6 je kladen větší důraz na zapojení občanů/zákazníků, tj. společné-navrhování, společné- rozhodování, společná-výroba, společné-hodnocení.
- Ve výsledkových kritériích (6, 7 a 8) je oproti předchozí verze jasné rozlišení mezi měřením vnímání a měřením výkonnosti.

¹⁴ Hlavní procesy, jsou nejrozsáhlejší klíčové procesy, které zabezpečují hlavní činnost podniku a jsou bezprostředně spojené s realizací strategie organizace.

- Kritérium 8 Společenská odpovědnost-výsledky snáze vede uživatele k hodnocení dosažených výsledků organizace v oblasti společenské odpovědnosti. Dílčí kritéria jsou jasně ilustrována na konkrétních příkladech.

Kromě již zmíněných změn, byly dále všechny příklady přezkoumané a přizpůsobené změnám ve struktuře modelu a stejně tak byl aktualizován i slovník. Nově a jasně jsou definované principy excelence pro veřejný sektor, včetně úrovní pro hodnocení jejich vyspělosti, a to v souladu s procedurou CAF - externí zpětná vazba. (Newsletter 2012/3).

4 HODNOCENÍ VYUŽÍVÁNÍ MODELU CAF V ZEMÍCH EU

4.1 Metodika hodnocení využívání modelu CAF v EU

První část hodnocení je realizována prostřednictvím primárního výzkumu, který je založen na činnostech třízení, uspořádání údajů o registrovaných uživateli modelu CAF z veřejně přístupné databáze a provedených hodnocení CAF Resource Centre.

Informace uvedené v databázi uživatelů CAF neodráží úplný skutečný stav registrovaných organizací, jež model CAF aplikují. Z důvodu přesnější vypovídající schopnosti byly odstraněny nesrovnalosti v celkových počtech registrovaných uživatelů CAF. Jednalo se zejména o prázdné buňky v databázi uživatelů CAF, které se započítávaly do celkového počtu registrovaných uživatelů CAF. Dále zde byly zjištěny duplicity, tzn. že jeden uživatel byl registrován v databázi CAF Resource Centre vícekrát (např. se jednalo o různá oddělení úřadů, apod.). Avšak i přes veškerou snahu odstranit výskyt těchto nesprávností, lze počítat s jistými duplicitami.

Sekundární výzkum vychází z těchto veřejně přístupných dat, které byly následně analyzovány. Pro jednotlivé typy hodnocení byly vybrány specifické indikátory, jež umožnily provedení komparace.

Hodnocení bylo v první řadě zaměřeno na **vývoj počtu registrovaných uživatelů modelu CAF** v jednotlivých státech Evropské unie ve třech obdobích, a to v letech 2008, 2011 a 2012.

Dále byla analyzována **struktura uživatelů modelu CAF** v členských zemích Evropské unie za rok 2012. Registrovaní uživatelé modelu CAF v zemích EU byli rozděleni do skupin podle oblastí jejich působení ve veřejném sektoru. Využitá metodologie třízení organizací implementující model CAF vychází ze struktury národního hospodářství tak, aby měla co největší vypovídající schopnost. Vytvořené třízení se skládá celkem ze 7 skupin:

- První skupina **spravedlnost** zahrnuje instituce, jako jsou soudy, státní zastupitelství, vězeňská služba apod.
- Druhá skupina **obrana, veřejný pořádek a bezpečnost** zahrnuje armádu a policii.
- Třetí nejrozsáhlejší skupina **veřejná správa** byla rozčleněna do následujících podskupin:
 - ústřední orgány státní správy (ministerstva, federální veřejné správy, státní ředitelství, státní statistické úřady, národní inspekce a instituty, státní archivy, apod.),

- ostatní orgány státní správy (finanční, celní, daňové úřady, úřady práce, ředitelství a inspekce),
- orgány územní samosprávy (jednotlivé úřady a správy obcí, krajů a regionů)
- a ostatní orgány veřejné moci (fondy, komory a sdružení, agentury, apod.).
- Čtvrtá skupina **školství, věda a výzkum** zahrnuje všechny stupně vzdělávání a rozvoje člověka (školy, vysoké školy, grantové agentury, laboratoře, instituty apod.).
- Pátou skupinu tvoří instituce z oblasti **náboženství, kultury a sportu**, jako jsou například farnosti, mimoškolní a sportovní centra, volnočasové kluby, divadla, knihovny, muzea.
- Šestá skupina **zdravotnictví a sociální služby** zahrnuje systém organizací zabývajících se zdravotní péčí, zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění anebo prevence sociálního vyloučení (např. nemocnice, léčebny, domovy seniorů, agentury sociální péče, atd.).
- Do sedmé skupiny **ostatní** spadají instituce působící v oblast dopravy a spojů, bydlení, životního prostředí, průmyslu.

Poslední část hodnocení se zabývá **implementací modelu CAF v zemích EU**. Toto je založeno na zjištění míry uplatnění modelu CAF v jednotlivých členských zemích EU a dále je doplněno o výsledky zjištěné prostřednictvím dotazníkového šetření.

Míra uplatnění modelu CAF v jednotlivých zemích byla analyzována na základě dvou indexů. Index 1 vyjadřuje počet obyvatel daného státu EU k celkovému počtu obyvatel EU k 1. 1. 2012 (503 663 601 obyvatel). Počet obyvatel jednotlivých států vychází z údajů EUROSTATU a Českého statistického úřadu. Index 2 vyjadřuje počet uživatelů daného státu k celkovému počtu uživatelů k 30. 4. 2012 (2048 uživatelů). Míra uplatnění je dána rozdílem těchto dvou indexů.

Dotazníkové šetření probíhalo v období červen - srpen 2012¹⁵. Ve věci dotazníkového průzkumu byli písemně prostřednictvím e-mailu osloveni národní korespondenti modelu CAF

¹⁵ Zmíněné šetření je součástí provedeného výzkumu v rámci Studentské grantové soutěže (dále jen SGS). Odpovědným řešitelem projektu „Perspektivy řízení kvality ve veřejné správě“ byla Ing. Iveta Vrabková, Ph.D. a členy řešitelského týmu studentka Bc. Markéta Kocichová a Bc. Zuzana Rusková.

členských zemí Evropské unie a dále také státu Island a Norsko¹⁶. Dotazníkové šetření bylo strukturováno do třech částí (obecné informace, podpora řízení kvality a implementace nástrojů zvyšující kvalitu, uplatnění modelu CAF v zemi). Takto strukturovaný dotazník obsahoval celkem 25 otázek, česká verze dotazníku je uvedena v Příloze č. 6.

4.2 Hodnocení vývoje počtu uživatelů modelu CAF v EU

V roce 2008 bylo v členských státech Evropské unie registrováno 1 136 uživatelů modelu CAF, zatímco v roce 2011 se počet registrovaných uživatelů zvýšil na 1 952. Ke konci dubna 2012 bylo v databázi CAF Resource Centre registrováno 2 407 uživatelů modelu CAF. Na základě primárního výzkumu však bylo zjištěno, že v databázi uživatelů se vyskytují četné duplicitní registrace. Po odstranění těchto nesrovnalostí se skutečný počet registrovaných uživatelů modelu CAF snížil o 359 záznamů. Hodnocení vývoje počtu uživatelů pracuje s takto upravenými údaji. V roce 2012 tedy dosáhl počet registrovaných uživatelů úrovně 2 048. V příloze č. 7 jsou výsledky z primárního výzkumu zjednodušeně transformovány do tabulky, která ilustruje konkrétní vývoj počtu uživatelů v členských zemích a zaznamenává množství zjištěných nesrovnalostí v jednotlivých registracích v roce 2012.

Vývoj uživatelů v jednotlivých státech EU je patrný také z níže uvedeného Obr. 4. 1 (státy jsou seřazeny dle nejvyššího počtu uživatelů v roce 2012). Na základě tohoto obrázku lze konstatovat, že je zde rostoucí trend v počtech registrovaných uživatelů aplikující model CAF v organizacích veřejného sektoru. Porovnání počtu uživatelů v roce 2008 (1136) a 2012 (2048) ukazuje na 55 % nárůst uživatelů mezi těmito léty. V této souvislosti je nutné podotknout, že se nejedná pouze o navýšení počtu uživatelů, ale především o rozšíření využití modelu CAF do dalších zemí EU. Dle registrovaných uživatelů v databázi CAF RC byl v roce 2008 model CAF implementován v 17 státech EU a v roce 2012 již celkem ve 26 státech EU.

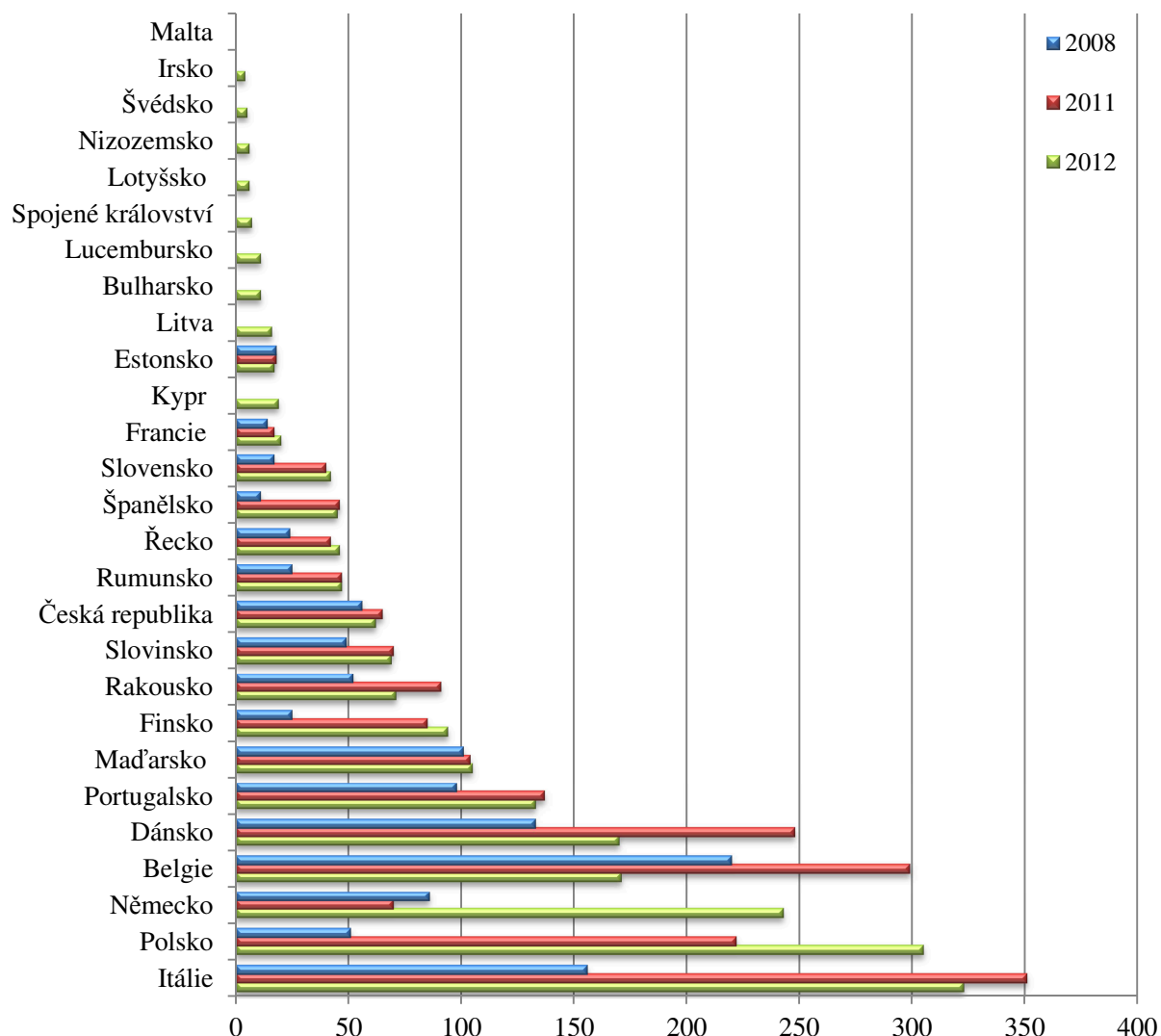
Největší nárůst uživatelů byl ve sledovaném období zaznamenán v Polsku, Itálii a Německu, kde se počet registrací zvýšil v průměru o 190 uživatelů. V Polsku lze shledat nejznatelnější vzrůst počtu uživatelů a to z 51 na 305, což představuje téměř 6 násobné zvýšení. Naopak stát, ve kterém se počet uživatelů modelu CAF mezi porovnávanými léty nezměnil, je Estonsko¹⁷. Nejmenší nárůst počtu uživatelů je samozřejmě v zemích, které

¹⁶ Tyto dva státy byly doplněny z důvodu jejich účasti na 5. Uživatelské konferenci CAF pořádané v Norsku 27. září 2012. Návratnost dotazníkového šetření dosáhla výše 45 % (13 navrácených dotazníků z 29 oslovených národních korespondentů).

¹⁷ Databáze CAF RC ve sledovaných letech vykazovala 18 uživatelů modelu CAF v Estonsku. Avšak při třídění dat byla zjištěna jedna duplicita.

se poprvé registrovaly do databáze v roce 2012. V těchto devíti státech je model CAF aplikován v 5 až 19 organizacích.

Obr. 4. 1. Registrovaní uživatelé modelu CAF v členských zemích EU v letech 2008, 2011 a 2012

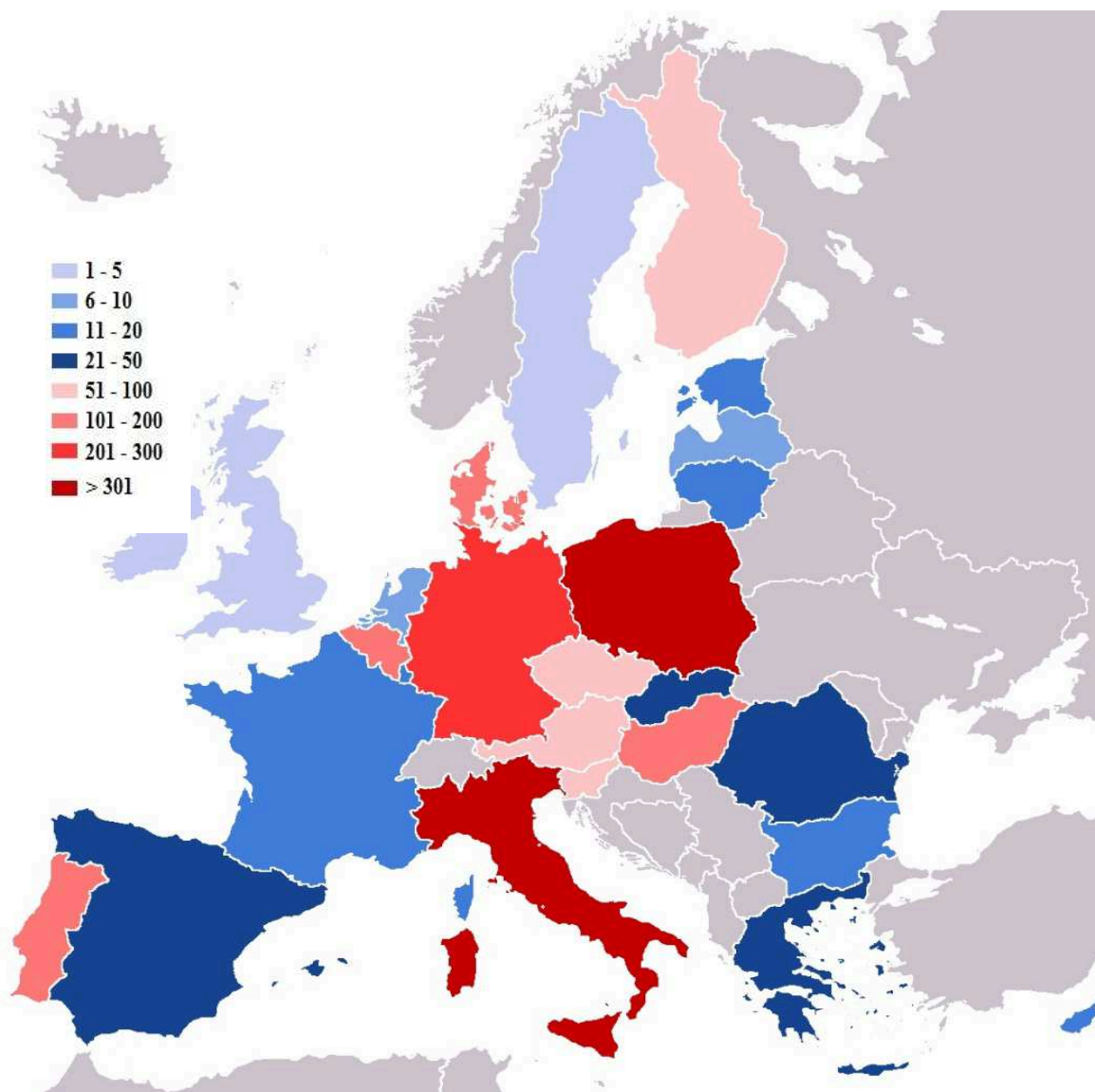


Zdroj: Vlastní zpracování dle dat CAF Resource Centre (4/2012).

Z Obr. 4. 2, který názorně ilustruje implementaci modelu CAF v dubnu roku 2012, je dále patrné, že nejpočetnější zastoupení uživatelů je v Itálii a Polsku, kde v roce 2012 přesáhl počet registrací hranici 300. Významný podíl registrovaných uživatelů je dále v Německu, Belgii, Dánsku, Portugalsku a Maďarsku (v rozmezí 105 – 243). Zatímco nejméně uživatelů modelu CAF se nachází ve Švédsku, Spojeném království, Nizozemsku, Lotyšsku a Irsku. V těchto pěti zemích je registrováno méně než 10 organizací využívající model CAF ke zvyšování jejich kvality. V příloze č. 8 je pomocí jednotlivých map graficky znázorněn počet uživatelů za sledované období.

Model CAF je využíván v různé míře všemi státy EU kromě Malty, která v době prováděného šetření v dubnu 2012 teprve začínala se zaváděním modelu. Průměrný počet registrovaných uživatelů, kteří implementují model CAF v členských zemích EU (27), na jeden stát je 75.

Obr. 4. 2. Registrovaní uživatelé modelu CAF v členských zemích EU v dubnu 2012

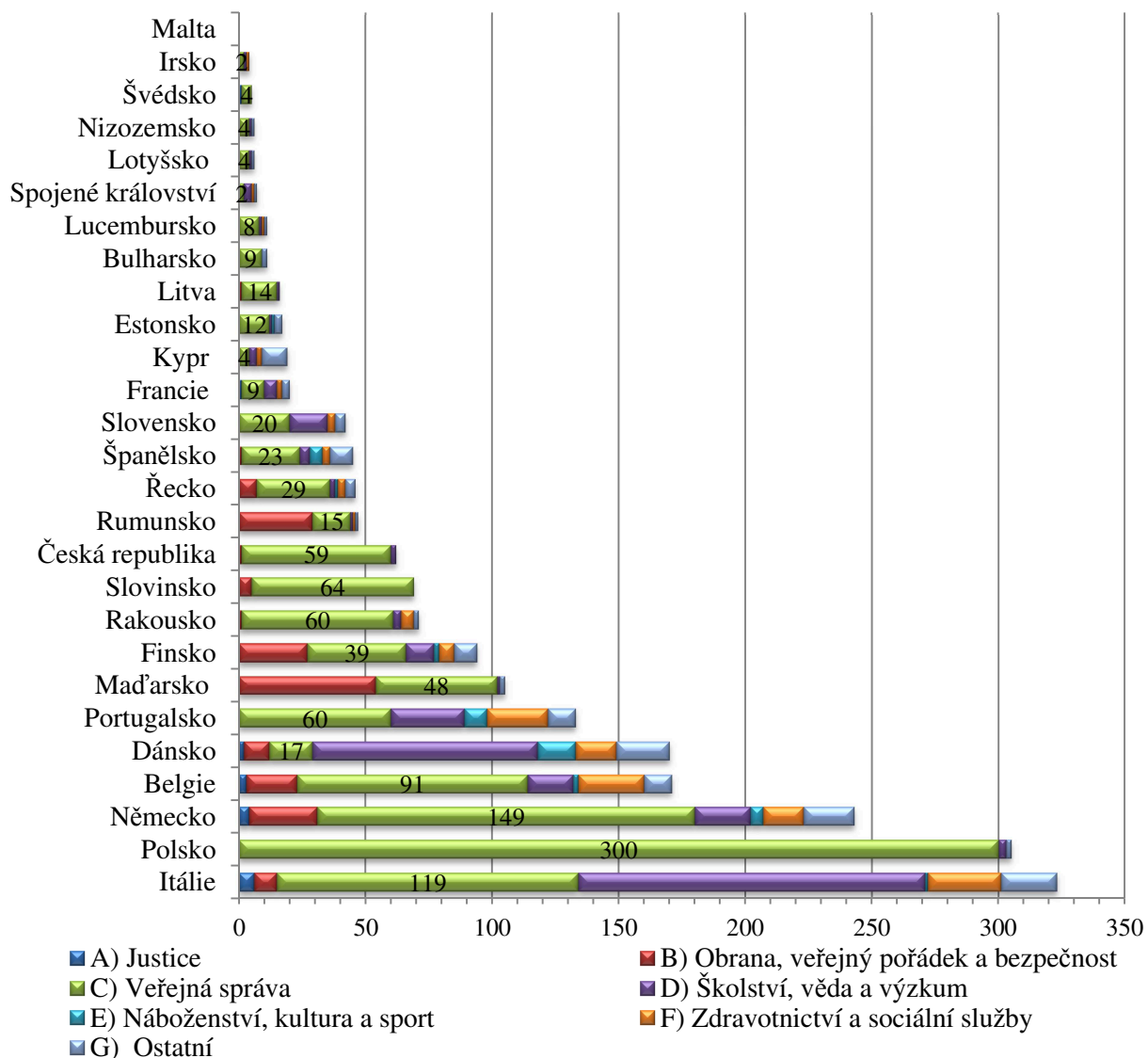


Zdroj: Vlastní zpracování dle dat CAF Resource Centre (4/2012).

4.3 Hodnocení struktury uživatelů modelu CAF v EU

Tato část práce pojednává o hodnocení zavedení modelu CAF dle jednotlivých oblastí veřejného sektoru v členských zemích EU. Jak již bylo uvedeno, struktura uživatelů byla určena na základě oblastí veřejného sektoru, které jsou znázorněny písmeny A až G, ve které daný uživatel působí (A – Spravedlnost, B – Obrana, veřejný pořádek a bezpečnost, C – Veřejná správa, D – Školství, věda a výzkum, E – Náboženství, kultura a sport, F – Zdravotnictví a sociální služby, G – Ostatní). Souhrnné údaje o jednotlivých oblastech veřejného sektoru v daných zemích jsou součástí přílohy č. 9. Tyto data jsou graficky zpracována do následujícího Obr. 4. 3, který vykazuje aktivitu jednotlivých organizací v daných oblastech veřejného sektoru. Zmiňovaný Obr. 4. 3 dále zahrnuje údaje o konkrétním počtu organizací, které zavádí model CAF v institucích veřejné správy.

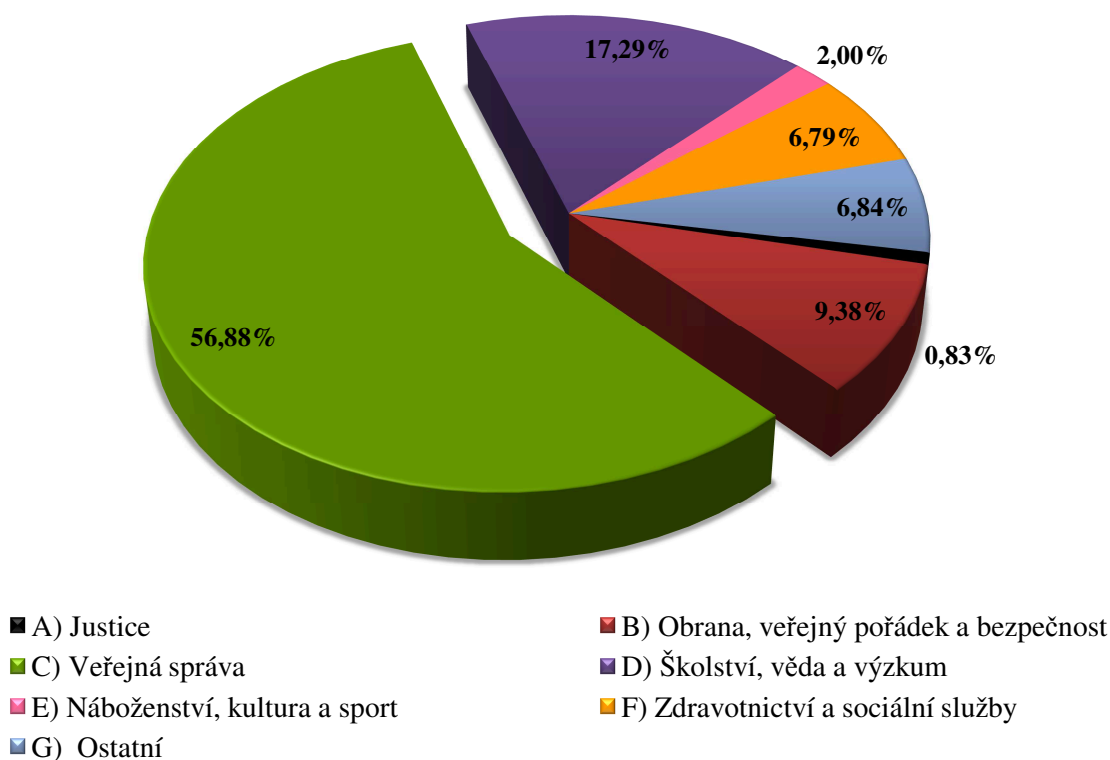
Obr. 4. 3. Struktura uživatelů modelu CAF v jednotlivých členských zemích EU



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat CAF Resource Centre (4/2012).

Na základě podílu jednotlivých oblastí veřejného sektoru na celkovém počtu uživatelů v rámci EU, jak blíže ilustruje Obr. 4. 4, lze konstatovat, že největší počet uživatelů ve výši 56,88 % je z oblasti C - Veřejná správa. Významný podíl uživatelů se dále nachází v oblasti D - Školství, věda a výzkum ve výši 17,29 % a v oblasti B - Obrana, veřejný pořádek a bezpečnost ve výši 9,38 %. Přes 6 % organizací využívá model CAF ke zvyšování kvality ve zdravotnictví a sociálních službách a dále v ostatních organizacích jinde nezařazených. Jeden z nejmenších zájmů o provedení sebehodnocení prostřednictvím modelu CAF projevují organizace zabývající se náboženstvím, kulturou a sportem. Tato oblast představuje pouhé 2 %. Zbývající podíl v rozsahu necelého 1 % tvoří kategorie A – Justice.

Obr. 4. 4. Podíl uživatelů ve vybraných oblastech veřejného sektoru v zemích Evropské unie

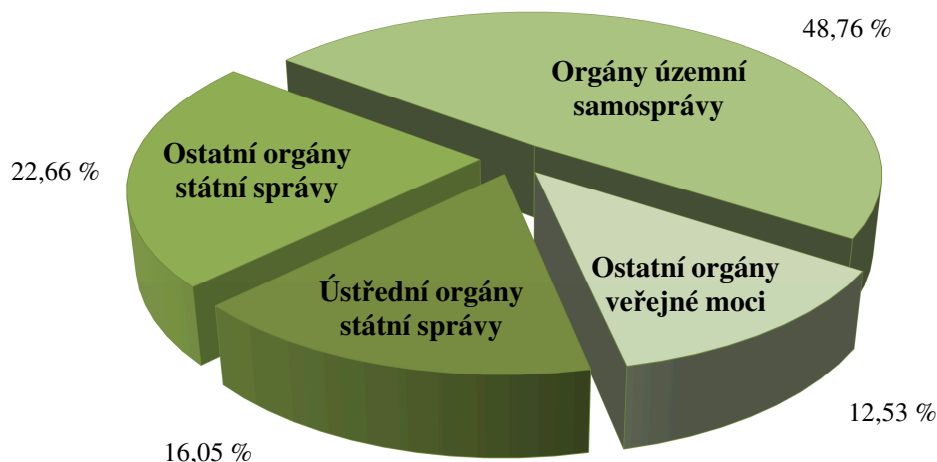


Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Caf Resource Centre (4/2012).

V podmínkách organizací veřejného sektoru v rámci Evropské unie je uplatňováno sebehodnocení dle modelu CAF, jak již bylo uvedeno, největší mírou v institucích veřejné správy (56, 88 %). V tomto kontextu lze dále konstatovat, že všechny státy EU aplikují model CAF v různém rozsahu ve veřejné správě. Z tohoto důvodu je tento sektor rozebrán na čtyři dílčí části, jak ilustruje Obr. 4. 5. K početně nejvýznamnější množině uživatelů modelu CAF náleží orgány na úrovni územní samosprávy (48, 76 %). Ostatní orgány státní správy představují druhou nejvýznamnější část veřejné správy, které aplikují model CAF. Výše

podílu této podkategorie dosahuje úrovně 22,66 %. Zatímco ústřední orgány státní správy představují 16,05 %. Zbývající podíl v rozsahu 12,53 % připadá na ostatní orgány veřejné moci.

Obr. 4.5. Podíl uživatelů ve veřejné správě



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Caf Resource Centre (4/2012).

Přehled oblastí veřejného sektoru, ve kterých je model CAF zaveden, poskytuje Tab. 4.1, jež vychází ze statistické analýzy četnosti. Z tabulky je patrné, že žádný ze členských států EU neuplatňuje model výhradně v jedné oblasti a také, že ne všechny státy využívají model CAF ve všech oblastech veřejného sektoru.

Tab. 4.1. Zavedení modelu CAF ve veřejném sektoru dle počtu oblastí

Počet oblastí veřejného sektoru	1	2	3	4	5	6	7
Počet států	0	3	6	7	3	3	4
Státy	x	Bulharsko, Slovinsko, Švédsko	ČR, Irsko, Litva, Lotyšsko, Nizozemsko, Polsko	Estonsko, Kypr, Lucembursko, Maďarsko, Rumunsko, Slovensko, Spojené království	Francie, Portugalsko, Rakousko	Finsko, Řecko, Španělsko	Belgie, Dánsko, Itálie, Německo

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu SGS dle dat Caf Resource Centre (4/2012).

Model CAF je uživateli uplatňován u 3 států pouze ve dvou oblastech veřejného sektoru. Šest států má model zaveden ve třech oblastech, 7 států jej uplatňuje ve 4 oblastech. Ve třech zemích je model využíván v 5 a dále také v 6 různých oblastech. Ve všech sedmi

sledovaných oblastech veřejného sektoru je model CAF zaveden uživateli ve 4 státech. Za povšimnutí stojí fakt, že tři z těchto čtyř států (Belgie, Itálie a Německo) jsou zakládajícími členy Evropské unie a dále, že všechny tyto země mají velmi významný počet registrovaných uživatelů.

Tab. 4. 2. Struktura uživatelů modelu CAF v České republice

Instituce veřejného sektoru	Počet uživatelů modelu CAF
Úřady obecní samosprávy vč. hl. města Prahy	48
Úřady krajské samosprávy	11
Ústřední státní správa	3
Úřady státní správy	2
Ostatní instituce veřejného sektoru	2
Celkem	66

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat CAF Resource Centre (4/2012).

V podmínkách České republiky je struktura uživatelů modelu CAF více rozvedena a uvedena v Tab. 4. 2. Největší zastoupení registrovaných uživatelů modelu CAF je v oblasti samosprávy (obecní a krajské), tvoří téměř 90 %. Zbývajících podíl 10 % zahrnují instituce v oblasti státní správy a ostatní organizace veřejného sektoru. Model CAF v České republice je aplikován např. na Základní škole Javorník, Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy, Krajském úřadě Moravskoslezského kraje, obecním úřadě města Vsetín, atd.

4.4 Hodnocení implementace modelu CAF v EU

4.4.1 Míra uplatnění modelu CAF v členských zemích EU

Počet uživatelů v daném státě nemá přesnou vypovídající schopnost. Aby bylo možné objektivně určit míru uplatnění (zavedení) modelu CAF v jednotlivých zemích Evropské unie, je potřebné zohlednit i velikost státu, která je vyjádřena pomocí počtu obyvatel. Z tohoto důvodu je míra uplatnění modelu CAF v členských zemích EU hodnocena prostřednictvím dvou indexů, jejichž popis je uveden v podkapitole 4. 1. Rozdíl těchto dvou indexů představuje míru uplatnění, která je výsledkem porovnání založeného na předpokladu, že velikost státu by měla odpovídat počtu registrovaných uživatelů modelu CAF v dané zemi. Pro míru uplatnění (MU) byly zvoleny tyto základní stupně:

- $MU < -4,4$; $4,4 >$ podíl uživatelů odpovídá velikosti státu (odpovídající MU).
- $MU \leq -4,5$ podíl uživatelů je větší než velikost státu (vyšší MU).
- $MU \geq 4,5$ podíl uživatelů je menší než velikost státu (nízká MU).

Tab. 4. 3. Míra uplatnění modelu CAF v členských zemích EU

Stát	Rok přístupu do EU	Index 1	Index 2	MU	Stát	Rok přístupu do EU	Index 1	Index 2	MU
Polsko	2004	7,652	14,893	-7,241	Lucembursko	1952	0,104	0,537	-0,433
Dánsko	1973	1,108	8,301	-7,193	Lotyšsko	2004	0,597	0,781	-0,184
Belgie	1952	2,203	8,350	-6,147	Řecko	1981	2,242	2,246	-0,004
Portugalsko	1986	2,093	6,494	-4,401	Litva	2004	0,405	0,293	0,112
Itálie	1952	12,076	15,771	-3,695	Irsko	1973	0,910	0,195	0,715
Finsko	1995	1,072	4,590	-3,518	Bulharsko	2007	1,455	0,537	0,918
Maďarsko	2004	1,977	5,127	-3,150	Švédsko	1995	1,883	0,244	1,639
Slovensko	2004	0,408	3,369	-2,961	Rumunsko	2007	4,240	2,295	1,945
Rakousko	1995	1,676	3,467	-1,791	Nizozemsko	1952	3,322	0,293	3,029
Slovensko	2004	1,073	2,051	-0,978	Německo	1952	16,250	11,865	4,384
Česká republika	2004	2,088	3,027	-0,939	Španělsko	1986	9,172	2,197	6,975
Kypr	2004	0,171	0,928	-0,757	Francie	1952	12,971	0,977	11,994
Estonsko	2004	0,266	0,830	-0,564	Spojené království	1973	12,506	0,342	12,164

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu SGS (2012).

Státy Evropské unie jsou uspořádány v Tab. 4. 3 od největší k nejmenší míře uplatnění modelu CAF. Na základě tohoto hodnocení lze říci, že většina států (18 států) má počet uživatelů modelu CAF k velikosti daného státu srovnatelný nebo mírně vyšší či nižší. Zatímco ve státech Polsko, Dánsko, Belgie a Portugalsko je model CAF zaveden v největší míře, tzn. že počet uživatelů je výrazně vyšší než velikost státu. Za povšimnutí stojí také státy Itálie a Finsko, které jsou na pomezí vysoké míry uplatnění tohoto modelu. Velmi nízkou míru uplatnění lze shledat u největších států EU a to v Německu, Španělsku, Francii a Spojeném království, kde počet uživatelů je výrazně nižší než velikost území daného státu.

V uvedené Tab. 4. 3 jsou dále doplněny roky přistoupení jednotlivých členů do Evropské unie, aby bylo možné zhodnotit rozdíly, které existují mezi jednotlivými skupinami států z hlediska hodnocení aktivity zemí v uplatnění modelu CAF podle doby jejich členství v EU. Státy jsou rozděleny na dvě hlavní skupiny a to na staré a nové členské státy EU. Pomyslným mezníkem je rok zavedení modelu CAF.

Na základě tohoto rozčlenění je zřejmé, že jsou patrné rozdíly mezi starými a novými členy EU. K neaktivnějším čtyřem státům implementující model CAF náleží tři starší státy EU, které se staly členy mezi léty 1952-1986. Avšak výjimku z této čtveřice představuje nový stát Polsko, který byl přijat za člena EU při pátém největším rozšíření v roce 2004, a je i přesto na prvním místě v míře uplatnění modelu CAF v zemích EU. V Polsku tedy velmi významně převyšuje podíl uživatelů nad velikostí státu. Nicméně velmi nízkou míru uplatnění modelu CAF lze shledat také u čtyř starších členů EU. Málo aktivní v uplatňování

modelu CAF jsou dvě zakládající země EU a to Francie a Německo (1952), dále země Spojené království (1973) a Španělsko (1986). Z těchto údajů mimo jiné vyplývá, že nové členské státy EU, které přistoupily do EU v roce 2004 a 2007, si stojí se zaváděním modelu CAF velmi dobře. V žádném z nových států EU není nízká míra uplatnění modelu CAF. Všechny nové státy se pohybují v rozmezí, kde podíl uživatelů odpovídá velikosti státu. Výjimku představuje již zmíněné Polsko, ve kterém je největší mírou uplatňován model CAF.

4.4.2 Implementace modelu CAF v zemích Evropské unie

Když byl model CAF poprvé představen členskými zeměmi EU, nestal se ihned úspěšným nástrojem zvyšujícím kvalitu v organizacích veřejného sektoru. V některých zemích nebyly veřejné organizace zvyklé používat metody řízení kvality. Zatímco v jiných zemích byly využívány jiné modely zvyšující kvalitu založené na principu TQM. To znamenalo výzvu pro každého člena EU, aby zahájil používání a napomohl šíření modelu CAF ve veřejném sektoru. Za tímto účelem členské státy navrhly mnoho činností a nástrojů zaměřených na podporu modelu CAF v jejich zemi, jedná se např. o CAF brožury, konference kvality, ocenění kvality, verze CAF pro konkrétní odvětví, podpory projektů směřujících k uživatelům modelu CAF apod. V průběhu 13 let se stal model CAF dobře známým, zejména pro jeho cenovou dostupnost, snadnou použitelnost a schopnost motivovat zaměstnance.

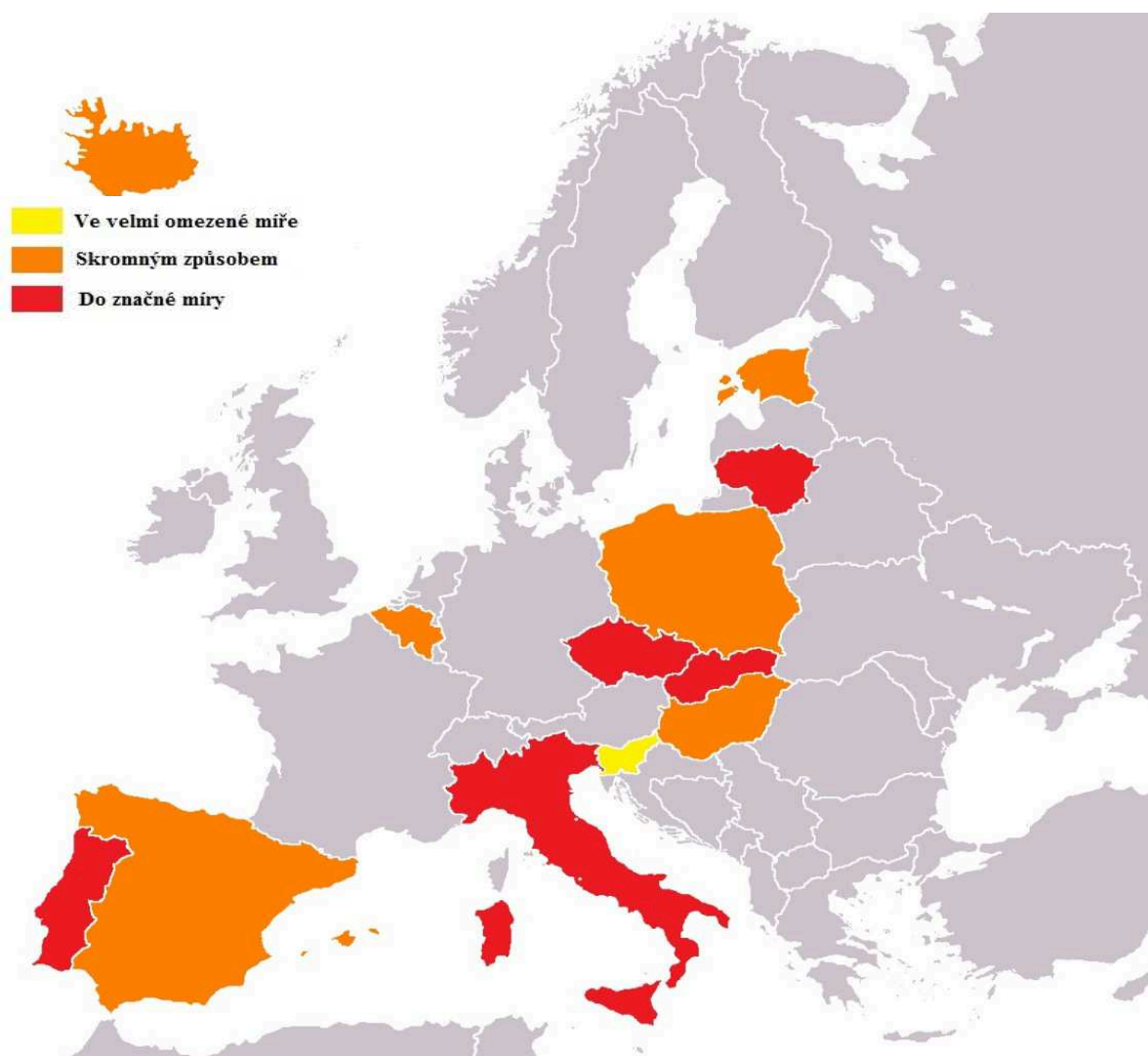
Následující doplňující analýza implementace modelu CAF vychází z informací vybraných zemí, které se účastnily dotazníkového šetření¹⁸.

Na základě provedeného průzkumu vyplývá, že ve všech vybraných zemích je uplatňován management kvality a také že všech těchto 13 států implementuje model CAF jakožto nástroj zvyšující kvalitu v organizacích veřejného sektoru. Implementace modelu CAF je v 92,3 % doporučena vládou (ve 12 státech), výjimku představuje pouze Belgie, kde je zavedení tohoto modelu povinné pro organizace na úrovni státní správy.

Jelikož počet uživatelů CAF v jednotlivých zemích EU nezachycuje všechny aspekty, je vhodné zhodnotit i dopad modelu CAF v členských zemích EU na stimulaci změn ve veřejném sektoru.

¹⁸ Jedná se o 12 členských států EU a kandidátskou zemi Island.

Obr. 4. 6. Dopad CAF na změnu organizační kultury ve veřejném sektoru

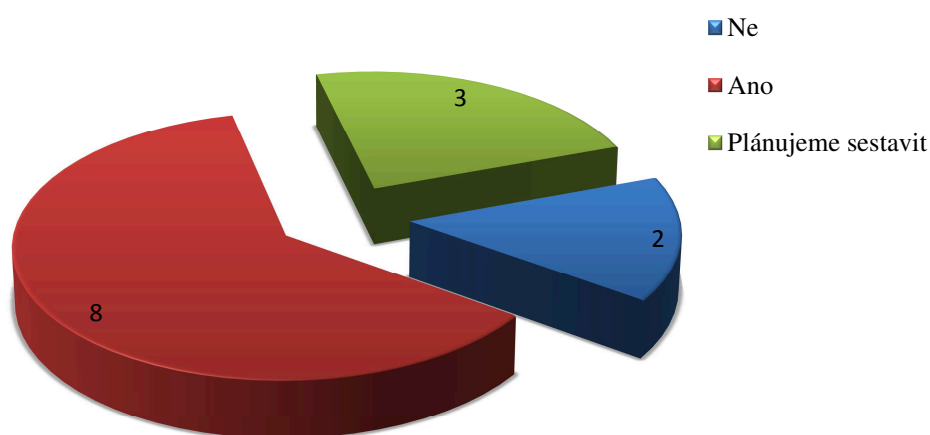


Zdroj: Výsledky provedeného dotazníkového průzkumu (8/2012).

Výsledky otázky č. 22 („Do jaké míry si myslíte, že model CAF stimuluje změnu organizační kultury ve veřejném sektoru Vaší země“) zobrazuje Obr. 4. 6. Respondenti volili mezi variantami „vůbec ne“, „ve velmi omezené míře“, „skromným způsobem“ a „značně“. Na tuto otázku neodpověděl jeden respondent (Malta). Příčinou bylo, že model CAF byl v Maltě teprve v počáteční fázi zavádění. Žádný z respondentů neuvedl odpověď, že by model CAF neměl vůbec žádný dopad na změnu organizační struktury ve veřejném sektoru. Jeden respondent odpověděl „ve velmi omezené míře“ (Slovinsko), šest odpovědělo „skromným způsobem“ (Belgie, Estonsko, Maďarsko, Polsko, Španělsko, Island), a pět odpovědělo, že CAF stimuluje změnu ve veřejném sektoru jejich země „do značné míry“ (Česká republika, Itálie, Litva, Portugalsko, Slovensko).

Jak již bylo uvedeno, centrální databázi uživatelů CAF lze nalézt na internetových stránkách EIPY. Umožňuje organizacím podílet se na výměně zkušeností mezi uživateli CAF v celé Evropě, pomáhat při realizaci zlepšení a benchlearningu, atd. Další otázka však směřovala k existenci národní databáze uživatelů CAF. Tyto databáze obsahují údaje o aplikaci modelu CAF na území jednotlivých států. Jedná se jednak o obecné informace, jako je identifikace organizace implementující CAF (např. název, velikost, odvětví, v němž organizace působí) a dále o údaje týkající se sdílení dobré praxe.

Obr. 4. 7. Varianty odpovědí na otázku č. 21: „Je ve Vaší zemi zavedena národní databáze uživatelů modelu CAF?“



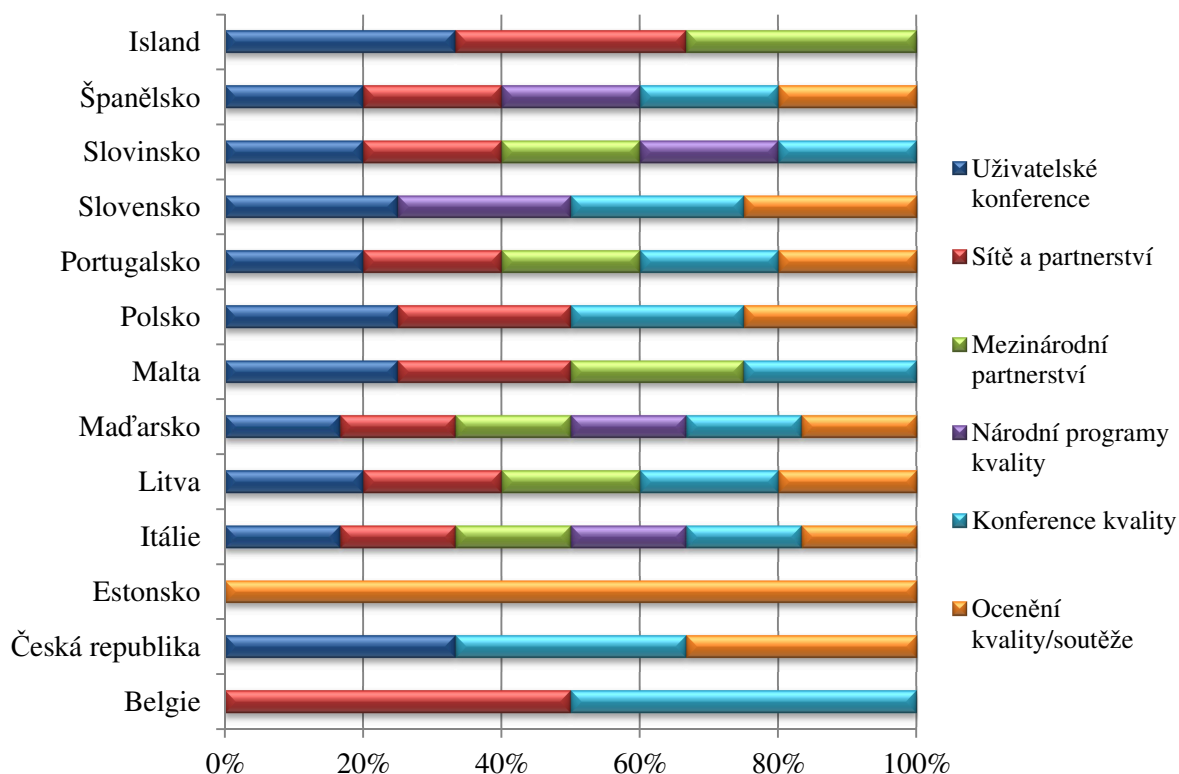
Zdroj: Výsledky provedeného dotazníkového průzkumu (8/2012).

Všech 13 národních respondentů zodpovědělo otázku týkající se této národní databáze CAF (viz Obr. 4. 7). Většina zemí (84,6 %) má svou národní databázi uživatelů CAF (Belgie, Itálie, Litva, Maďarsko, Polsko, Slovensko, Slovinsko, Španělsko) anebo ji plánuje sestavit (Malta, Portugalsko, Island). Dvě země (Česká republika, Estonsko) nemají zavedenou žádnou databázi a ani nemají v úmyslu ji sestavit.

Důležitým úkolem je mimo jiné podporovat výměny zkušeností spojené s modelem CAF. Z tohoto důvodu byli respondenti dotázáni na aktivity, které za tímto účelem probíhají v jejich zemi, viz Obr. 4. 8. Většina respondentů, tedy 11 států ze 13 (84,6 %), zmiňuje jako nejčastější typ výměny zkušeností spojené s modelem CAF pořádání uživatelských konferencí a konferencí zabývajících se kvalitou. Deset států (76,9 %) využívá k podpoře výměny zkušeností sítě a partnerství. Dále jsou v devíti zemích (69,2 %) udělovány ocenění za kvalitu a pořádány různé soutěže. V menší míře, 7 zemí ze 13 (53,8 %), se účastní mezinárodního partnerství. K nejméně rozšířenému způsobu výměny zkušeností náleží národní programy

kvality. Tuto možnost využívá pouhých 5 států (38,4 %). Některé země doplnily pro větší vypovídající schopnost bližší informace. Kupříkladu Česká republika uvedla, že příčinou, proč se neúčastní mezinárodního partnerství, jsou finanční úspory na Ministerstvu vnitra ČR. Zatímco Island doplnil informaci o tom, že plánuje uskutečnit na konci roku 2013 uživatelskou konferenci a také sestavit síť a partnerství.

Obr. 4. 8. Varianty odpovědí na otázku č. 23: „Jakých typů výměn zkušeností spojených s modelem CAF se účastníte?“



Zdroj: Výsledky provedeného dotazníkového průzkumu (8/2012).

Poslední otázka dotazníkového průzkumu se týkala zhodnocení vývoje používání modelu CAF v dané zemi za poslední dva roky. Tato otázka byla strukturována jako otevřená, z tohoto důvodu jsou jednotlivé odpovědi respondentů uvedeny v příloze č. 10. Ačkoliv se vývoj používání modelu CAF v jednotlivých zemích liší, i přesto je možné konstatovat, že implementace modelu CAF v organizacích veřejného sektoru má v období posledních dvou let rostoucí tendenci. Lze také identifikovat zvyšující se zájem o řízení kvality obecně. Model CAF je považován všemi respondenty za velmi užitečný nástroj řízení kvality, jenž pomáhá organizacím identifikovat oblasti ke zlepšení.

5 ZÁVĚR

Předmětem diplomové práce byla problematika uplatnění modelu Common Assessment Framework ve veřejném sektoru v zemích Evropské unie.

První cíl diplomové práce byl zaměřen na metodologii modelu CAF a vyhodnocení vývoje a stavu uživatelů modelu CAF v zemích Evropské unie dle jednotlivých oblastí veřejného sektoru za období let 2000 - 2012.

Druhým cílem diplomové práce bylo zhodnotit míru uplatnění modelu CAF v zemích Evropské unie k roku 2012.

Pro podporu dosažení prvního cíle byla formulována následující hypotéza: *„Největší mírou je model Common Assessment Framework uplatňován uživateli v oblasti veřejné správy.“* Zatímco pro podporu dosažení druhého cíle byla formulována hypotéza: *„Největší míra uplatnění modelu CAF je v nejstarších členských zemích Evropské unie.“* A dále hypotéza: *„Nejmenší míra uplatnění modelu CAF je v nejmladších zemích Evropské unie.“*

Diplomová práce je rozdělena do pěti kapitol, včetně úvodu a závěru, které svým zaměřením směřovaly k naplnění uvedených cílů a ověření hypotéz.

Druhá kapitola řešila problematiku managementu kvality ve veřejném sektoru. Nejprve byl definován pojem veřejný sektor, jeho členění a dále vymezena jeho efektivnost a kvalita. Veřejný sektor představuje tedy tu část národního hospodářství, která je financována z veřejných zdrojů, řízena veřejnou správou, podléhá veřejné kontrole a rozhoduje se v něm veřejnou volbou. Efektivnost veřejného sektoru vychází z metodologie 3E (hospodárnost, efektivnost, účinnost), která tvoří významovou náplň pojmu výkonnost. Kvalita veřejného sektoru je představována zejména kvalitně poskytovanými službami, které splňují charakteristiky, jako je spolehlivost, profesionalita, komunikativnost, vnímavost, odbornost, důvěryhodnost, vstřícnost, dostupnost a pružnost. Další část této kapitoly obsahuje základní vymezení systému managementu kvality. Ten lze charakterizovat jako soubor vzájemně souvisejících činností pro vedení a řízení organizace s ohledem na kvalitu. Uvádí dále poznatky týkající se pojmu kvalita, historického vývoje řízení kvality a principu TQM, jenž patří k nejkompexnějším a nejúčinnějším systémům řízení kvality. Poslední část druhé kapitoly se zabývala nástroji a metodami, které umožňují hodnotit a zvyšovat kvalitu ve veřejném sektoru, a to konkrétně metodami hodnocení a sebehodnocení, metodami aktivizující veřejnost a zapojující je do správy věcí veřejných, metodami optimalizující vnitřní management a metodami podporující environmentální management.

Třetí kapitola se věnuje teoretickému vymezení modelu Common Assessment Framework. V rámci této kapitoly jsou uvedeny okolnosti jeho vzniku a vývoje. Také je zde rozebrána struktura a podstata modelu. Model CAF byl navržen k použití ve všech částech veřejného sektoru, je využitelný jak na národní, tak i na regionální a místní úrovni. Podstatou modelu CAF je systém devíti hlavních kritérií, která identifikují hlavní hlediska vyžadující pozornost analýzy sebehodnocení. První skupinu tvoří kritéria daná pro předpoklady k dosažení stanovených cílů a druhá oblast je zaměřena na dosažené výsledky. Součástí sebehodnocení je proces hodnocení, který je stěžejní částí modelu, a je ověřován prostřednictvím systému bodování. Od svého vzniku v roce 2000 prošla metodologie modelu CAF mnohými změnami. Verze modelu CAF 2006 oproti původní verzi CAF 2002 přináší hlavní změnu v systému bodování. Tato změna umožnila organizacím zpřesnit hodnocení jednotlivých kritérií a činnost více zaměřit na proces zlepšování. Ve verzi modelu CAF 2006 jsou možné dva způsoby bodového hodnocení, a to klasické bodové hodnocení CAF a bodové hodnocení s tzv. jemným rozlišením. Ve srovnání s verzí 2002, ve které byla stupnice nastavena v rozsahu 0 až 5, je ve verzi 2006 stanovena bodová škála v rozmezí 0 až 100. Model CAF 2006 dále klade větší důraz na modernizaci a inovace oproti předchozímu modelu. V roce 2012 byla aktualizována verze modelu CAF 2006 na novou verzi CAF 2013. Hlavní změny se nacházejí především v pátém předpokladovém kritériu „Procesy“, kde došlo ke sloučení dvou subkritérií a formulaci jednoho nového. Mimo jiné je v této revidované verzi posílena úloha vedení při podpoře inovací a kladen větší důraz na participaci občanů/zákazníků. V případě všech jednotlivých aktualizací byla přeformulována a zdokonalena jednotlivá kritéria. Dále byly vytvořeny nové jednodušší příklady a také došlo k aktualizaci slovníku. Je patrné, že metodologie modelu CAF se vyvíjela tak, aby model více vyhovoval podmínkám veřejného sektoru a vycházel vstříc praxi uživatelů.

Čtvrtá kapitola se zabývá hodnocením využívání modelu CAF v zemích Evropské unie. Nejprve byla pozornost věnována vývoji počtu uživatelů modelu CAF v EU. **V roce 2012 dosáhl počet registrovaných uživatelů úrovně 2 048. Oproti roku 2008 to znamená 55 % nárůst uživatelů mezi těmito léty.** Za povšimnutí stojí fakt, že se v období let 2000 – 2012 nejedná o pouhé navýšení počtu uživatelů, ale především to znamená **rozšíření modelu CAF do dalších zemí Evropské unie.** Jelikož v roce 2008 byl model CAF uplatňován v 17 státech EU a v roce 2012 jej implementovalo již 26 států EU, výjimku představuje pouze Malta, kde teprve začínali se zaváděním modelu do oblastí veřejného sektoru. Největší nárůst uživatelů mezi léty 2008 až 2012 byl zaznamenán ve státech Polsko,

Itálie a Německo. V těchto třech případech se počet registrací zvýšil v průměru o 190 údajů. Neznatelnější nárůst lze sledovat ve zmíněném Polsku a to z 51 a na 305 uživatelů modelu CAF. Nejmenší počet uživatelů je v zemích, které se registrovaly do databáze poprvé v roce 2012. Model CAF je v těchto zemích aplikován v rozmezí 5 až 19 organizací. Na základě těchto informací lze říci, že model CAF je uplatňován v různé míře všemi státy Evropské unie.

Dalším indikátorem hodnocení byla komparace struktury uživatelů modelu CAF. Co se týče stavu uživatelů modelu CAF dle jednotlivých oblastí veřejného sektoru je zřejmé, že mezi státy existují značné rozdíly, ve kterých oblastech model CAF nejčastěji implementují. Avšak souhrnně na základě podílu jednotlivých oblastí veřejného sektoru na celkovém počtu uživatelů lze konstatovat, že **největší počet uživatelů v rámci EU působil v roce 2012 v oblasti veřejná správa a to ve výši 56,88 %**. Dále je model CAF intenzivněji aplikován v oblasti školství, vědy a výzkumu (17,29 %) a v oblasti obrany, veřejného pořádku a bezpečnosti (9,38 %). Přes 6 % organizací využívá model CAF ve zdravotnictví a sociálních službách. Nejmenší zájem o implementaci modelu CAF projevují organizace veřejného sektoru působící v oblasti náboženství, kultury a sportu a také v oblasti justice. Z údajů dále vyplývá, že ne všechny státy uplatňují model CAF ve všech oblastech veřejného sektoru a také, že žádný z členských zemí EU neuplatňuje model CAF výhradně v jedné oblasti. Největší počet států (7) implementuje model CAF ve čtyřech oblastech veřejného sektoru a šest států má model zaveden ve třech oblastech. Ve všech sedmi sledovaných oblastech veřejného sektoru mají registrované uživatele modelu CAF 4 státy. **První hypotéza, že největší mírou je model Common Assessment Framework uplatňován uživateli v oblasti veřejné správy, byla na základě těchto informací potvrzena.**

Dále se diplomová práce věnovala vyhodnocení míry uplatnění modelu CAF v roce 2012 v členských zemích EU, jelikož pouhý počet uživatelů nemá přesnou vypovídající schopnost. Aby bylo možné objektivně určit míru uplatnění modelu CAF v jednotlivých zemích Evropské unie, bylo potřebné zohlednit i velikost státu. Na základě tohoto hodnocení lze říci, že většina států (66,7 %) měla v roce 2012 počet uživatelů modelu CAF k velikosti daného státu srovnatelný nebo mírně vyšší či nižší. Kromě toho byly posouzeny rozdíly, které existují mezi jednotlivými státy z hlediska hodnocení aktivity v uplatnění modelu CAF podle doby jejich členství v EU. Z tohoto rozčlenění je patrné, že jsou rozdíly mezi starými a novými členy EU. **V zemích Dánsko, Belgie a Portugalsko, které náleží k nejstarším státům EU, je vysoká míra uplatnění modelu CAF. Avšak stát, kde velmi významně převyšuje podíl uživatelů nad velikostí státu, je Polsko.** Ten patří ke skupině nejmladších

států EU (byl přijat do EU v roce 2004) a i přes to zaujímá první místo v míře uplatnění. Další stanovená **hypotéza, že největší míra uplatnění modelu CAF je v nejstarších členských zemích Evropské unie, byla tedy částečně vyvrácena**, jelikož výjimku představuje nový členský stát Polsko. Nicméně velmi nízkou míru uplatnění modelu CAF lze shledat u čtyř států a to ve Spojeném království, Francii, Španělsku a Německu. Všechny tyto země patří k nejstarším členům Evropské unie. Z těchto poznatků mimo jiné vyplývá, že nové členské státy EU, které přistoupily do EU v roce 2004 a 2007, si stojí se zaváděním modelu CAF velmi dobře. Lze konstatovat, že v žádném z nejnovějších států EU není nízká míra uplatnění modelu CAF. Všechny tyto nové členské země EU se pohybují v rozmezí, kde podíl uživatelů odpovídá velikosti státu. Výjimku však představuje již zmíněné Polsko, ve kterém je největší mírou uplatňován model CAF v zemích Evropské unie. Na základě těchto zjištění **je nutné vyvrátit i poslední hypotézu, která tvrdila, že nejmenší míra uplatnění modelu CAF je v nejmladších zemích Evropské unie**.

Pro doplňující informace, týkající se implementace modelu CAF v praxi, bylo provedeno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 13 států EU. Z tohoto průzkumu vyplývá, že se v průběhu 13 let stal model CAF dobře známým modelem zvyšující kvalitu v zemích EU a je považován za velmi užitečný nástroj při identifikaci oblastí ke zlepšení. Je oceňována jeho dostupnost, snadná použitelnost i schopnost motivovat zaměstnance. Státy se zaměřují na šíření modelu CAF ve své zemi prostřednictvím různých iniciativ, např. pořádání konferencí kvality, udělování ocenění kvality, vydávání CAF brožur, apod. Ačkoliv se vývoj implementace modelu CAF v jednotlivých zemích liší, i přesto je možné konstatovat, že uplatnění modelu CAF v organizacích veřejného sektoru má v období posledních dvou let rostoucí tendenci.

Závěrem lze dodat, že model Common Assessment Framework představuje pro země Evropské unie již dlouhou dobu důležitou součást, která jim pomáhá k dobrému fungování organizací veřejného sektoru, tak i k poskytování kvalitních služeb a uspokojování potřeb a přání občanů. Nicméně počet a struktura uživatelů modelu CAF v zemích EU ukazuje na podstatné rozdílnosti v jednotlivých státech a lze shledat, že jsou stále značné možnosti směřující k rozšíření uživatelů modelu CAF v daných zemích EU a nevyužitý potenciál v některých oblastech veřejného sektoru. Dále je nutné neustále přizpůsobovat a prohlubovat metodiku modelu CAF tak, aby vyhovovala měnícím se potřebám veřejného sektoru. Nelze také opomenout, aby byl kladen stále větší důraz i na spolupráci v rámci CAF Resource Centre a členskými státy, stejně tak jako mezi členskými státy navzájem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) Odborné knihy

- [1] BENČO, Jozef. *Verejný sektor a verejné služby*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2012. 206 s. ISBN 978-80-7314-278-0.
- [2] BLAŽEK, Ladislav. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [3] BOVAIRD, Tony a Elke LÖFFLER. *Public management and Governance*. 2nd ed. London: Routledge, 2009. 374 s. ISBN 978-0-415-43042-5.
- [4] DOLEŽALOVÁ, Hana. *Základy jakosti*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012. 167 s. ISBN 978-80-7394-339-4.
- [5] DOLEŽALOVÁ, Hana a Dušan HALÁSEK. *Služby v obecném hospodářském zájmu. Komparace České republiky a Německa*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2011. 158 s. ISBN 978-80-248-2371-3.
- [6] DOOREN, van Wouter, Geert BOUCKAERT a John HALLIGAN. *Performance management in the public sector*. 1st ed. London: Routledge, 2010. 198 s. ISBN 978-0-415-37104-9.
- [7] EVROPSKÁ NADACE PRO MANAGEMENT KVALITY. *Model excellence EFQM*. 2. Vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004. 35 s. ISBN 80-02-01671-8.
- [8] FERLIE, Ewan, E. Lynn LAURANCE, JR. a Christopher POLLITT. *The Oxford handbook of Public Management*. 1st ed. New York: Oxford University Press, 2005. 789 s. ISBN 978-0-19-925977-9.
- [9] FLYNN, Norman *Public Sector Management*. 6th ed. London: SAGE, 2012. 273 s. ISBN 978-0-85702-873-0.
- [10] HALÁSEK, Dušan. *Standardizace veřejných služeb*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2004. 152 s. ISBN 80-248-0685-1
- [11]. HALÁSEK, Dušan. *Veřejná ekonomika*. 2. vyd. Opava: Optys, 2007. 208 s. ISBN 80-85819-60-0.
- [12]. HALÁSEK, Dušan a David LENERT. *Ekonomika veřejného sektoru (vybrané aktivity)*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2008. 238 s. ISBN 978-80-248-1854-2
- [13] HUŠEK, Zdeněk, Marek ŠUSTA a Milan PŮČEK. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru*. 1. Vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 144 s. ISBN 80-02-01861-3.

- [14] JANEČEK, Zdeněk. *Jakost – potřeba moderního člověka*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 106 s. ISBN 80-02-01687-4.
- [15] JURAN, M. Joseph a A. Blanton GODFRAY. *Juran's Quality Handbook*. 5nd ed. New York: McGraw-Hill, 1999. 1872 s. ISBN 978-0-07-034003-9.
- [16] KAPLAN, S. Robert a David P. NORTON. *Balanced scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. Vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- [17] KOLEKTIV AUTORŮ. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2. Vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2006. 112 s. ISBN 80-239-7326-6.
- [18] LUKÁŠOVÁ, Růžena a kolektiv. *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 118 s. ISBN 978-80-210-5112-6.
- [19] MALÝ, Ivan a Juraj NEMEC. *Možnosti zvyšování efektivnosti veřejného sektoru v podmínkách krize veřejných financí*. 2. Vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 222 s. ISBN 978-80-210-5668-8.
- [20] MAREK, Jiří a Pavel KAJML. *Metody moderního řízení organizací soukromého, veřejného i neziskového sektoru (na bázi sociálního dialogu)*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2012. 295 s. ISBN 978-80-905248-2-8.
- [21] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 333 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [22] NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti. Principy, postupy a metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [23] NENADÁL, Jaroslav, Darja NOSKIEVIČOVÁ, Růžena PETŘÍKOVÁ, Jiří PLURA a Josef TOŠENOVSKÝ. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-071-6.
- [24] NENADÁL, Jaroslav, Jiří PLURA, Milan HUTYRA a Růžena PETŘÍKOVÁ. *Základy managementu jakosti*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2005. 145 s. ISBN 80-248-0969-9.
- [25] OCHRANA, František. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. Praha: Management Press, 2001. 245 s. ISBN 80-7261-018-X.
- [26] OCHRANA, František. *Manažerské metody ve veřejném sektoru – teorie, praxe a metodika uplatnění*. Praha: Ekopress, 2002. 216 s. ISBN 80-86119-51-3.
- [27] OCHRANA, František, Milan PŮČEK. *Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 228 s. ISBN 978-80-7357909-8.

- [28] OCHRANA, František, Milan PŮČEK a kol. *Chytrá veřejná správa*. 1. Vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2009. s. ISBN 978-80-86616-27-4.
- [29] OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance*. Praha: Grada Publishing, 2010. 264 s. ISBN 978-80-247-3228-2.
- [30] PAVLÁK, Miroslav. *Řízení institucí veřejného sektoru po vstupu České republiky do EU*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2008. 112 s. ISBN 978-80-7043-722-3.
- [31] PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. vyd. Praha: ASPI, 2008. 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.
- [32] REKTORÍK, Jaroslav a kolektiv. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, 2007. 309 s. ISBN 978-80-86929-29-3.
- [33] RYŠÁNEK, Pavel a kolektiv. *Kvalita v podmínkách Evropské unie*. Ostrava: Montanex, 1998. 190 s. ISBN 80-7225-010-8.
- [34] SIEGL, Milan, Jan STEJSKAL a Pavla Kořátková STRÁNSKÁ. *Management veřejného sektoru*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. 114 s. ISBN 978-80-7395-415-4.
- [35] STRECKOVÁ Yvone, Ivan MALÝ a kol. *Veřejná ekonomie. Pro školu a praxi*. Praha: Computer Press, 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6.
- [36] TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Příbram: Professional Publishing, 2008. 185 s. ISBN 978-80-86946-79-5.
- [37] VEBER, Jaromír a kolektiv. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [38] VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.
- [39] VRABKOVÁ, Iveta. *Perspektivy řízení kvality ve veřejné správě*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 167 s. ISBN 978-80-248-2939-5.

b) Články v odborných časopisech a sbornících z konferencí

- [40] ŠPAČEK, David. Trendy v řízení kvality – model CAF. In: *Zdokonalování veřejné správy a samosprávy České republiky: sborník z celostátní odborné konference*. Brno: Knovoj, 2007. s. 79-86. ISBN 978-80-7302-125-0.
- [41] VRABKOVÁ, Iveta. Kritické aspekty procesu realizace sebehodnocení dle modelu CAF. In: *Sborník příspěvků z 5. Národní konference kvality ve veřejné správě*. 1. Vyd. Praha: Ministerstvo vnitra, 2009. s. 119–123. ISBN 978-80-254-3758-2. [online]. Dostupný z: www.mvcr.cz/soubor/sbornik-z-konference-pdf.aspx.

[42] KAJML, Pavel. Charakteristika nové verze CAF 2006. In: *Sborník příspěvků 3. Národní konference kvality ve veřejné správě*. 1. Vyd. Praha: Ministerstvo vnitra, 2007. s. 70-73. [online]. Dostupný z: www.mvcr.cz/soubor/sbornik-3nkq-pdf.aspx.

c) Elektronické dokumenty a ostatní

[43] EIPA. *Brochure - CAF 2013*. 1st ed. Maastricht: European CAF Resource Centre, 2012. 80 s. [online]. Dostupný z: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf.

[44] EIPA. *CAF Users Database*. [online]. Dostupné z: <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&t id=71>.

[45] EIPA. *Newsletter 2012/3 - CAF 2013 is born*. [online]. Dostupný z: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_Newsletter_2012_3.pdf.

[46] EUROSTAT. *Statistic database Eurostat - Population at 1 January*. [online], [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/population/data/main_tables.

[47] CEEP. *Public Services – Supporting The Very Fabric In Public Services*. [online], [cit. 2012-11-19]. Dostupné z: http://www.ceep.eu/images/stories/pdf/Mapping/CEEP_mappingreport_DEF_02072010.pdf.

[48] ČESKÁ INFORMAČNÍ AGENTURA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *CENIA: Program EMAS v České republice*. [online]. [cit. 2013-01-19]. Dostupné z: [http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/CENMSFZS9TOS](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/CENMSFZS9TOS).

[49] ČSÚ. *Klasifikace funkcí vládních institucí. CZ-COFOF (99)*. 2. Vyd. Praha: Český statistický úřad, 2001. 77 s. [online]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/cela_klasifikace_cz_cofog/\\$File/COFOGcely.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/cela_klasifikace_cz_cofog/$File/COFOGcely.pdf).

[50] ČSÚ. *Statistiky – Obyvatelstvo*. [online], [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide.

[51] KOLEKTIV AUTORŮ. *Aplikační příručka Modelu CAF (Common Assessment Framework) pro školy*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. 175 s. ISBN 80-02-01873-7. [online]. Dostupný z: <http://www.csq.cz/res/data/001/000258.pdf>.

[52] KOLEKTIV AUTORŮ. *Model CAF pro úřady územní veřejné správy*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2010. 143 s. ISBN 978-80-02-02277-0. [online]. Dostupný z: <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09NQ%3D%3D>.

- [53] KOMISE EVROPSKÝCH SPOLEČENSTVÍ. *Zelená kniha o službách obecného zájmu*. Brusel, 2003a. 65 s. [online]. Dostupná z: http://edice.cd.cz/edice/DOKES/DOKES03/dok6_03.pdf.
- [54] KOMISE EVROPSKÝCH SPOLEČENSTVÍ. *Bílá kniha o službách obecného zájmu*. Brusel, 2003b. 28 s. [online]. Dostupná z: http://edice.cd.cz/edice/DOKES/DOKES04/dok15_04.pdf.
- [55] MINISTERSTVO VNITRA. *Model CAF – Externí zpětná vazba*. 1. Vyd. Praha: Ministerstvo vnitra, 2010. 66 s. [online]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx>.
- [56] NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. 112 s. ISBN 978-80-02 01901-5. [online]. Dostupný z: <http://www.csq.cz/res/data/000097.pdf>.
- [57] NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Společný hodnotící rámec – CAF CZ 2009*. 2. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 112 s. ISBN 978-80-02- 02201-5. [online]. Dostupný z: <http://www.npj.cz/tmce/Obrázky%20aktuality/78.pdf>.
- [58] PŮČEK, Milan. *Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro samosprávné úřady*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 124 s. ISBN 80-02-01749-8. [online]. Dostupný z: <http://www.kvalitavs.cz/metody/caf/>.
- [59] STAES, Patrick a Nick THIJS. *Growing Towards Excellence in the European Public Sector. A decade of European collaboration with CAF*. Maastrich: CAF Resource Centre, 2010. 152 s. [online]. Dostupný z: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/10_years_of_CAF_final_version.pdf.
- [60] STAES, Patrick, Nick THIJS, Ann STOFFELS a. Sven GELDOF. *Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity – What Next? A study on the use, the support and the future of the Common Assessment Framework*. Maastrich: CAF Resource Centre, 2011. 160 s. [online]. Dostupný z: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20Study%202011_Research%20Report_v6.pdf.

SEZNAM ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
CAF	Společný hodnotící rámec
CAF RC	Evropské centrum informačních zdrojů pro CAF
CWQC	Celopodnikové řízení jakosti
ČR	Česká republika
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIPA	Evropský institut pro veřejnou správu
EMAS	Systém environmentálního řízení a auditu
EMS	Environmentální management
EU	Evropská unie
EUPAN	Evropská síť veřejné správy
IPSG	Skupina pro inovaci veřejných služeb
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PDCA	cyklus Plan-Do-Check-Act
ReSPA	Regionální Institut pro veřejnou správu
SGS	Studentská grantová soutěž
TQM	Total Quality Management

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 23. 4. 2013

.....*Luciana Prokopa*.....
jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Veřejné služby

Příloha č. 2: Vývoj systému managementu kvality ve 20. století

Příloha č. 3: Schémata metod řízení kvality

Příloha č. 4: Panel hodnocení modelu CAF – Klasické bodové hodnocení

Příloha č. 5: Panel hodnocení modelu CAF – Bodové hodnocení s jemným rozlišením

Příloha č. 6: Dotazník pro národní korespondenty CAF

Příloha č. 7: Vývoj počtu registrovaných uživatelů v členských státech EU

Příloha č. 8: Registrovaní uživatelé modelu CAF v zemích EU v letech 2008, 2011 a 2012

Příloha č. 9: Struktura uživatelů dle oblastí veřejného sektoru v zemích EU k 30. 4. 2012

Příloha č. 10: Výsledky odpovědí na otázku č. 24: „Jak byste popsal/a vývoj v používání modelu CAF ve Vaší zemi za poslední 2 roky?“

Příloha č. 1: Veřejné služby

Služby uspokojují potřeby člověka a jsou základní podmínkou jeho existence. Služby představují nepostradatelné a dynamicky se rozvíjející odvětví hospodářství každého státu. Autoři Kotler a Armstrong vysvětlují podstatu služeb následovně: „*Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem,*“ (In Doležalová, Halásek, 2011, s. 6).

Lze rozlišit dvě kategorie služeb. Tržní služby je možné směnit na trhu za peníze. Zatímco netržní služby představují výhody v důsledku určitého sociálního a ekonomického prostředí, jež je nutné rozdělovat prostřednictvím netržních mechanismů. Zde se řadí veřejné služby¹⁹.

Služby v obecném zájmu²⁰ jsou služby, jejichž poskytovatel je pověřen veřejným orgánem (národním, regionálním nebo místním) specifickým úkolem obecného zájmu. Výklad obecného zájmu se liší v každé zemi Evropské unie z důvodů rozdílné historie, tradic i kultury. V Zelené knize (2004) je charakterizován pojem služby v obecném zájmu jako služby, jež zahrnují služby jak tržní tak i netržní povahy, které orgány veřejné moci klasifikují jako služby v obecném zájmu podléhající specifickým závazkům veřejných služeb. Pojem tak pokrývá rozsáhlou oblast činností v obecném zájmu jak ekonomické, tak i neekonomické povahy, tzn. od služeb velkých síťových odvětví, jako jsou doprava, energetika, poštovní služby, odpadové hospodářství, až po služby v oblasti kultury, vzdělávání, zdravotnictví či sociální služby. Existuje široký konsensus o potřebě zajistit poskytování vysoce kvalitních a cenově dostupných služeb obecného zájmu pro všechny občany a podniky v Evropské unii. Základní společné prvky služeb v obecném zájmu tak představují univerzální služba, kontinuita, kvalita služby, cenová dostupnost a ochrana uživatele i spotřebitele²¹, (Komise Evropských společenství, 2003a).

Evropské centrum zaměstnavatelů a podniků poskytující veřejné služby (CEEP) jako **příčinu existence a potřebu služeb v obecném zájmu** udává, že služby v obecném zájmu jsou páteří ekonomiky a společnosti, představují významný přínos pro ekonomiku, jsou

¹⁹ K porovnání: BENČO, J. *Veřejný sektor a veřejné služby*. (2012); LUKÁŠOVÁ, R. a kol. *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. (2009).

²⁰ V Zelené knize o službách obecného zájmu a Bílé knize o službách obecného zájmu je považován termín veřejné služby za méně přesný z důvodu, že někdy odkazuje na skutečnost, že nějaká služba je nabízena široké veřejnosti, zatímco jindy odkazuje na skutečnost, že nějaké službě byla přidělena specifická role ve veřejném zájmu, a někdy se týká vlastnictví nebo stavu subjektu poskytujícího danou službu. Z těchto příčin bude následující problematika popsána na základě terminologie těchto dvou knih.

²¹ Viz Komise Evropských společenství. *Zelená kniha o službách obecného zájmu*. (2004, s. 16 – 18).

klíčovými investory v ekonomice, v obdobích ekonomické krize se chovají jako stabilizátor a jsou základní podmínkou pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění, (CEEP, 2010).

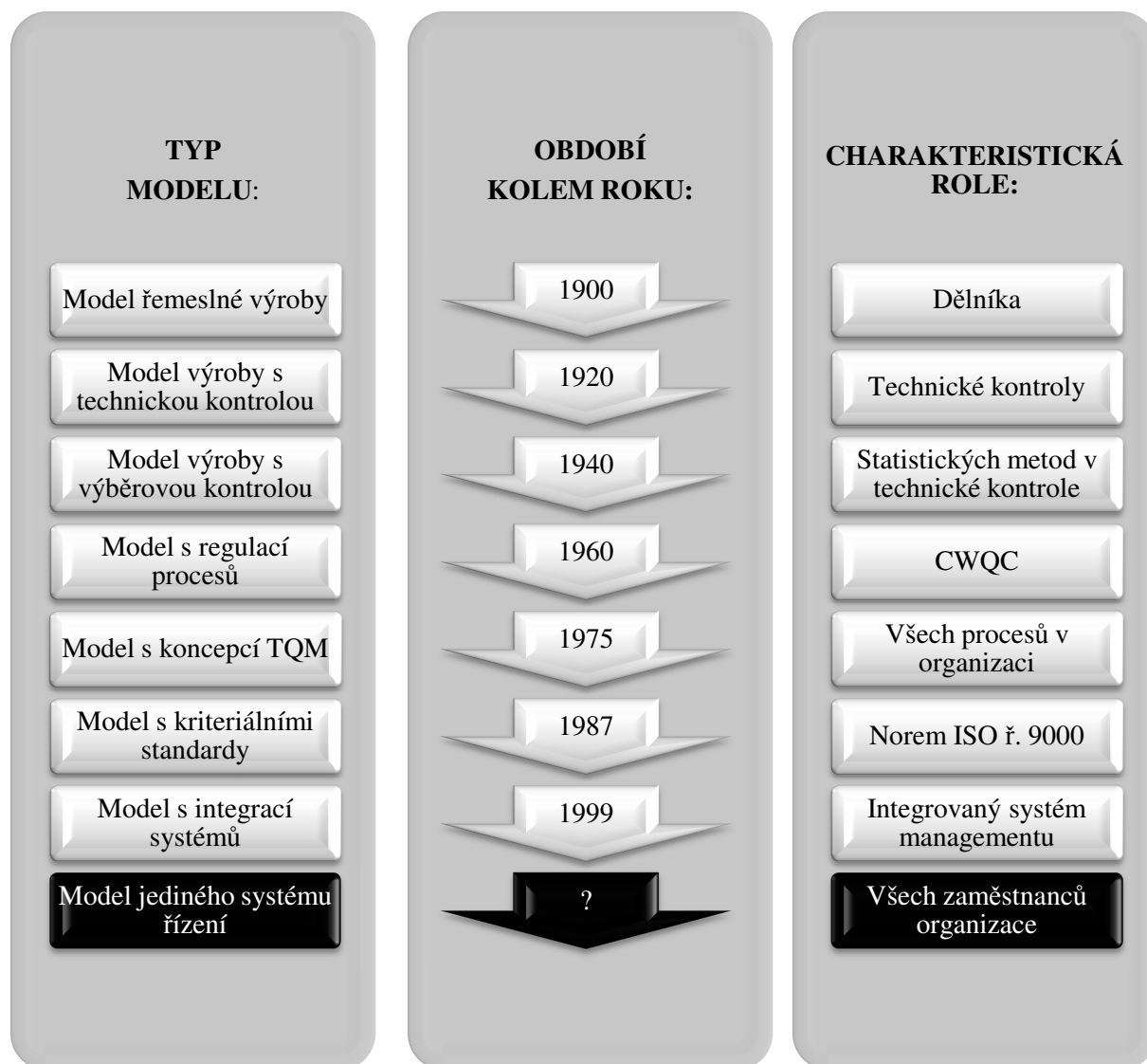
Služby v obecném zájmu je možno dále rozčlenit dle jejich povahy na služby v obecném hospodářském zájmu a služby v obecném zájmu nehospodářské povahy.

Služby v obecném zájmu nehospodářské povahy představují služby, které plní určité veřejné poslání, jsou poskytovány netržně a zpravidla bezúplatně, případně mohou být spolufinancovány příspěvkem uživatele služby. Jedná se především o aktivity vládních a nevládních neziskových organizací (např. povinné systémy vzdělávání a sociální ochrany, nekomerčně poskytované služby v oblasti zdravotnictví a kultury, ochrana životního prostředí) nebo tradiční výsady státu (obrana, policie, soudnictví).

Služby v obecném zájmu hospodářské povahy je možno vymezit jako služby, které jsou vytvořeny za účelem tvorby zisku, tzn. jsou poskytovány tržně za úplatu, avšak na druhé straně zároveň plní specifické úkoly v obecném zájmu. Tento typ služeb se vztahuje i na každou ekonomickou činnost, která spadá pod závazek veřejné služby. Poskytování služeb v obecném hospodářském zájmu je využíváno tehdy, kdy trh není schopen zajistit poskytování těchto služeb, popřípadě se jedná o služby, které jsou na trhu nabízeny, avšak za příliš vysoké ceny a zájmem veřejného orgánu je, aby tyto služby byly poskytovány v dobré kvalitě za přiměřenou cenu pro všechny obyvatele. Služby v obecném hospodářském zájmu zahrnují služby poskytované velkými síťovými odvětvími (např. telekomunikační a poštovní služby, distribuce elektřiny a zemního plynu, dopravy, odpadové hospodářství, aj.) a ostatní služby v obecném hospodářském zájmu (např. služby v oblasti ochrany životního prostředí, zdravotnictví, sociálního bydlení, atd.). (Doležalová, Halásek, 2011).

Efektivnost a kvalita služeb v obecném zájmu je významným podporujícím faktorem konkurenceschopnosti a vyšší soudržnosti. Účinné a nediskriminační poskytování služeb v obecném zájmu je taktéž předpokladem správného fungování jednotného trhu a další hospodářské integrace v Evropské unii, (Komise Evropských společenství, 2003b).

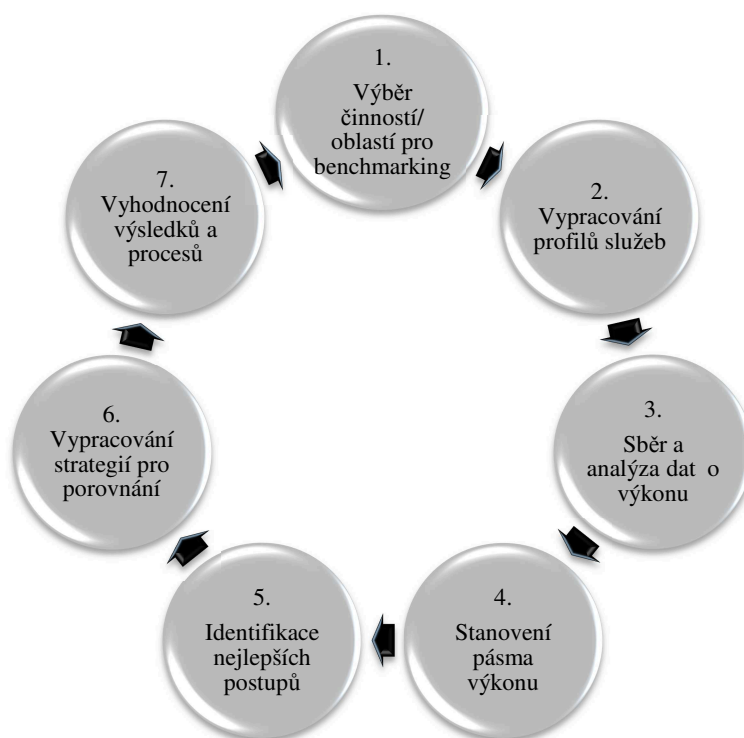
Příloha č. 2: Vývoj systému managementu kvality ve 20. století



Zdroj: NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti. Principy, postupy a metody.* (2008, s. 17). Vlastní úprava.

Příloha č. 3: Schémata metod řízení kvality

BENCHMARKING



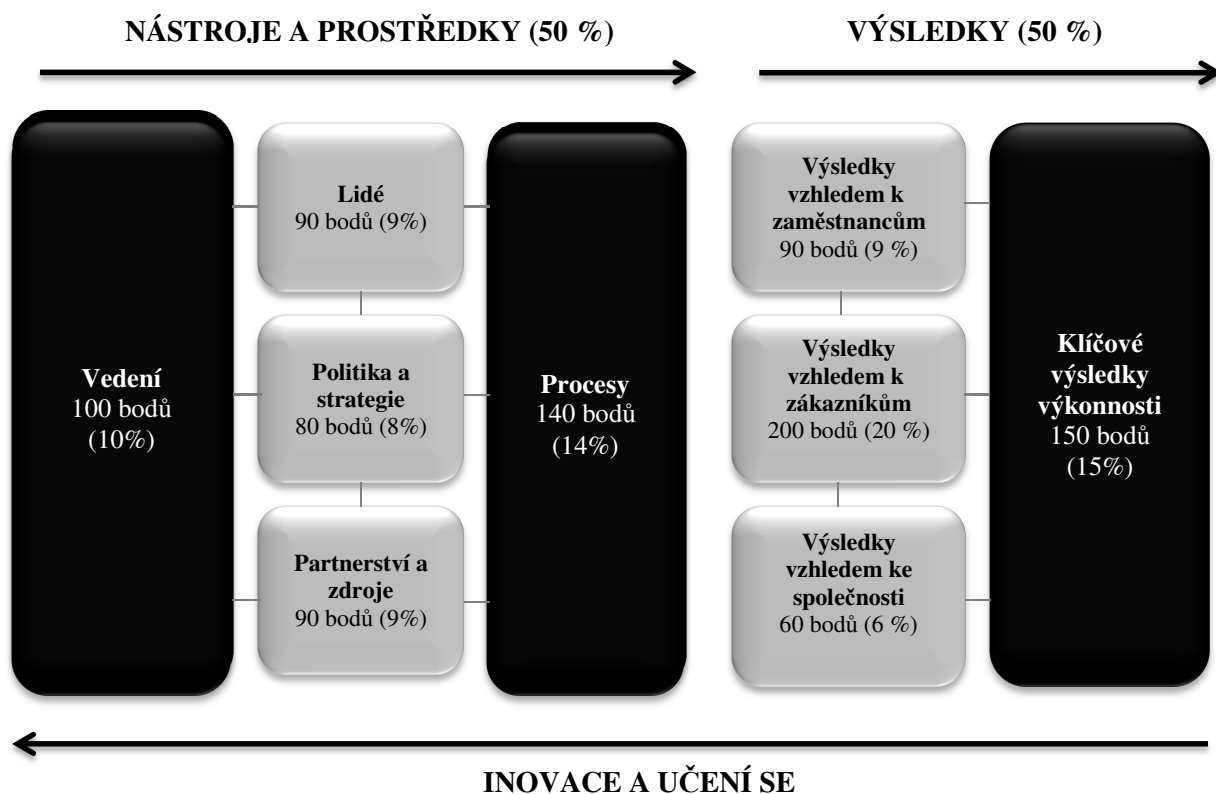
Zdroj: KOLEKTIV AUTORŮ. *Benchmarking ve veřejné správě*. (2006, s. 16). Vlastní úprava.

BENCHLEARNING



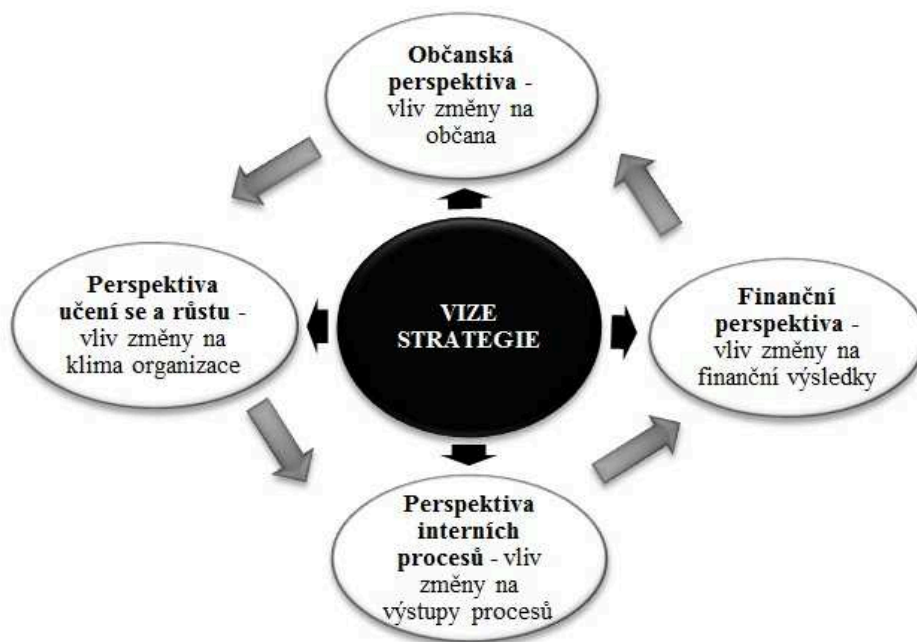
Zdroj: NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PRO PODPORU JAKOSTI. *Společný Hodnotící rámec – CAF CZ 2009*. (2009, s. 66). Vlastní úprava.

MODEL EXCELENCE EFQM



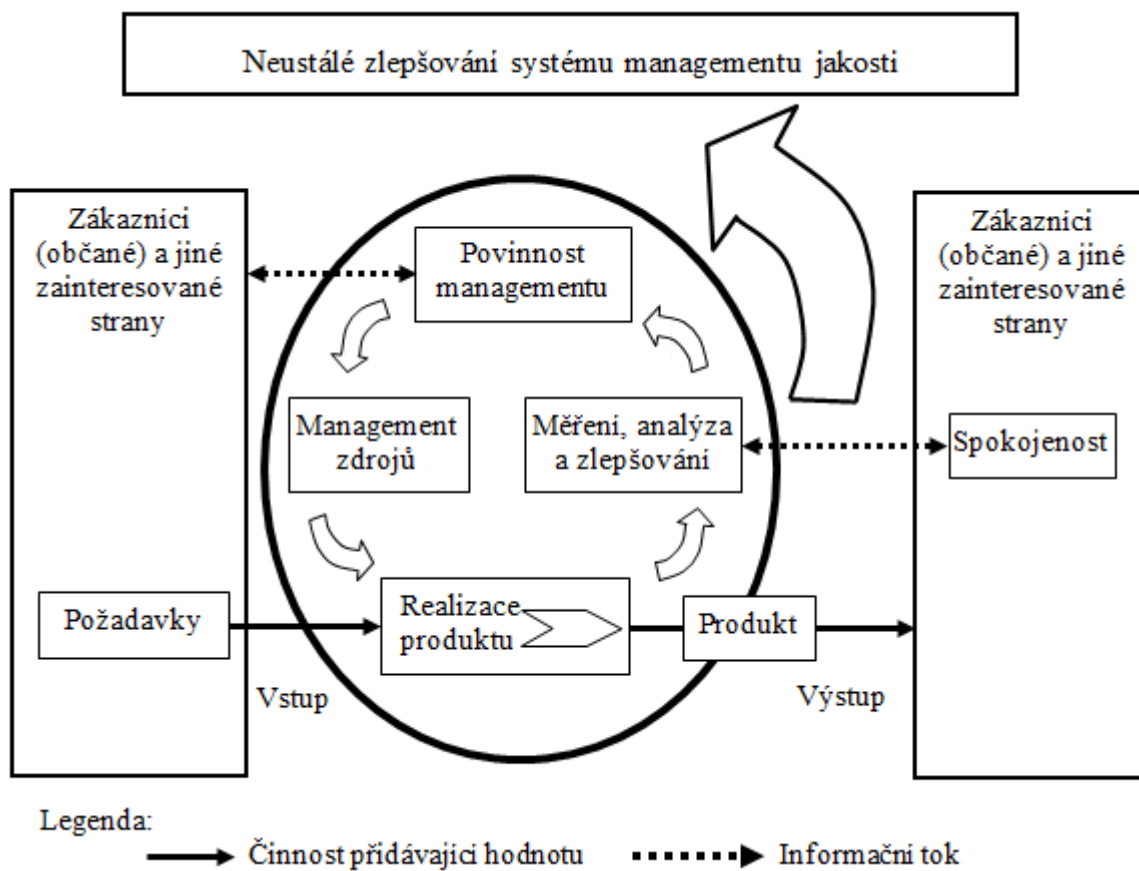
Zdroj: NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. (2008, s. 47). Vlastní úprava.

BALANCED SCORECARD



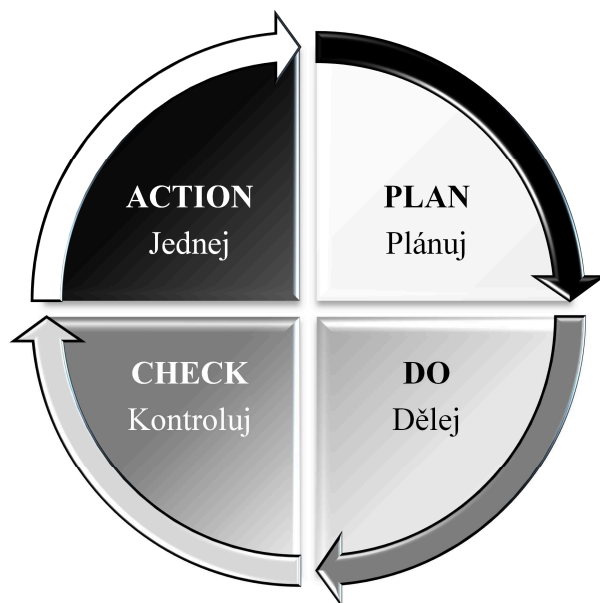
Zdroj: HUŠEK, Z., ŠUSTA, M., PŮČEK, M. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru*. (2006, s. 42). Vlastní úprava.

ISO NORMY ŘADY 9000



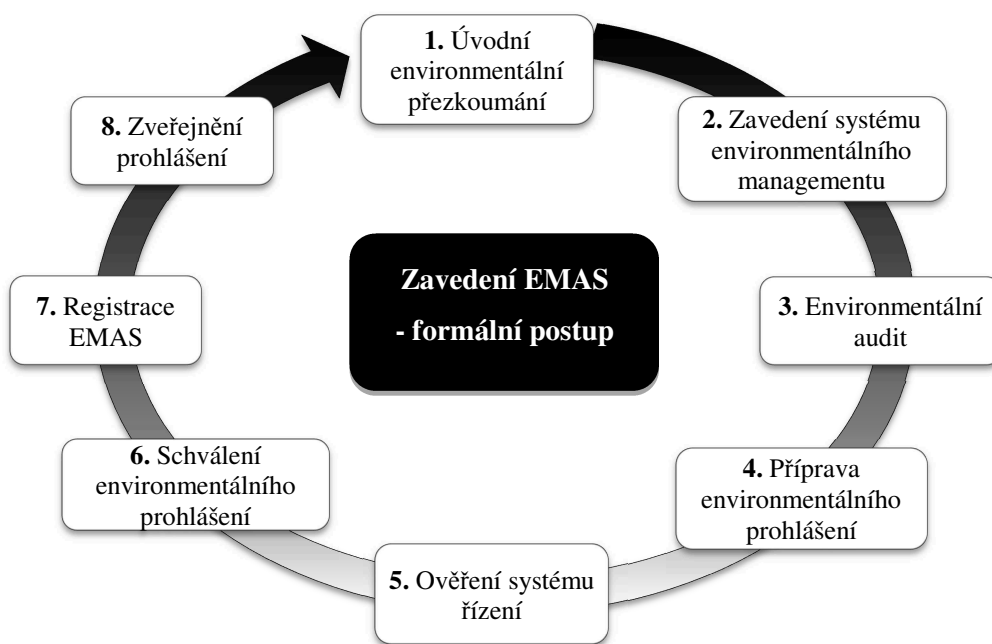
Zdroj: NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. (2001, s. 26).

CYKLUS TRVALÉHO ZLEPŠOVÁNÍ PDCA



Zdroj: KOLEKTIV AUTORŮ. *Benchmarking ve veřejné správě*. (2006, s. 39). Vlastní úprava.

EMAS



Zdroj: DOLEŽALOVÁ, H. *Základy jakosti*. (2012, s. 96). Vlastní úprava.

Příloha č. 4: Panel hodnocení modelu CAF – Klasické bodové hodnocení





PANEL PŘEDPOKLADŮ (KRITÉRIA 1 - 5)		BODOVÁ ÚROVEŇ	PANEL VÝSLEDKŮ (KRITÉRIA 6 - 9)
V této oblasti nejsme aktivní. Máme velmi omezené nebo žádné informace.		0 – 10	Výsledky se neměří a/nebo nejsou dostupné žádné informace.
Plan	Činnosti v této oblasti plánujeme (máme plán).	11 – 30	Výsledky se měří a ukazují negativní trendy a/nebo výsledky nesplňují stanovené cíle.
Do	Implementujeme/realizujeme (plán) plánované činnosti.	31 – 50	Výsledky vykazují nevýrazné trendy nebo mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle.
Check	Kontrolujeme/přezkoumáváme zda děláme správné věci správným způsobem.	51 – 70	Výsledky vykazují rostoucí trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů.
Act	Na základě kontroly/přezkumu v případě potřeby upravujeme naše činnosti.	71 – 90	Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle.
PDCA	Vše, co děláme, také plánujeme, realizujeme a pravidelně přezkoumáváme a učíme se od druhých. V této oblasti je aplikovaný cyklus trvalého zlepšování včetně benchlearningu.	91 – 100	Jsou dosahovány výjimečné a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi jsou pozitivní.

Zdroj: EIPA. *CAF Brochure* - 2013. (2012, s. 54). Vlastní zpracování.

Příloha č. 5: Panel hodnocení modelu CAF – Bodové hodnocení s jemným rozlišením

PANEL PŘEDPOKLADŮ – BODOVÉ HODNOCENÍ S JEMNÝM ROZLIŠENÍM							
Stupnice		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Fáze	DŮKAZY	Žádné důkazy nebo pouze nejasné představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Výjimečné důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi
PLAN	Plánování je založeno na potřebách a očekávání zainteresovaných stran. Plánování se provádí pravidelně ve všech útvarech organizace.						
	Počet bodů						
DO	Realizace je řízená pomocí definovaných procesů a odpovědností a je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.						
	Počet bodů						
CHECK	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí relevantních ukazatelů.						
	Počet bodů						
ACT	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.						
	Počet bodů						



PANEL VÝSLEDKŮ – BODOVÉ HODNOCENÍ S JEMNÝM ROZLIŠENÍM						
Stupnice	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TRENDY	Žádné měření	Negativní trend 	Stagnující trend nebo mírný pokrok 	Rostoucí trend 	Značný pokrok 	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi
	Počet bodů					
CÍLE	Žádné nebo pouze náhodné informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik stanovených cílů	Splněna většina stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnávány s jinými organizacemi
	Počet bodů					

Zdroj: EIPA. *CAF Brochure* - 2013. (2012, s. 55 - 56). Vlastní úprava.

Příloha č. 6: Dotazník pro národní korespondenty CAF

Vážené dámy, vážení pánové,

Chtěli bychom Vás touto cestou požádat o vyplnění dotazníku souvisejícího s managementem kvality ve veřejné správě a uplatnění modelu Common Assessment Framework (dále model CAF). Cílem tohoto dotazníku je získat detailnější přehled o tom, jak je management kvality a model CAF používán ve Vašem státě, jaké výsledky přinesl, a jak by se mohl v budoucnosti vylepšit. Poznatky, které z vyhodnocených dotazníků získáme, Vám rádi poskytneme.

Děkujeme za spolupráci.

1. Stát

2. Jméno národního korespondenta pro model CAF

3. Kontaktní informace

4. Název organizace (orgánu veřejné správy), která se koncepčně zabývá zlepšováním kvality veřejné správy ve Vaší zemi.

5. Jaký je přístup k managementu kvality na státní úrovni ve Vaší zemi?

(Nehodící se škrtněte)

- centralizovaný
- decentralizovaný
- kombinovaný

6. Je uplatňována ve Vaší zemi strategie managementu kvality ve veřejné správě na národní úrovni?

(Nehodící se škrtněte)

- Ano
- Ne

Pokud jste odpověděl/a „ano“, prosím, specifikujte blíže stěžejní dokumenty.

(Otevřená otázka)

7. Je politická podpora řízení kvality a implementace nástrojů TQM ve veřejné správě, dle Vašeho názoru:

(Nehodící se škrtněte)

- Rostoucí

- Neměnná
- Klesající
- Nemohu posoudit

8. Označte, prosím, nástroje zvyšující kvalitu veřejné správy, které jsou uplatňovány ve Vaší zemi, a od kterého roku jsou zavedeny.

Nástroje	Ano	Ne	Rok	Další informace
CAF				
Benchmarking				
Normy ISO				(vypište, prosím, které normy ISO)
EFQM				
Balanced Scorecard				
EMAS				
Ostatní (Prosím vypište)				

9. Jsou ve Vaší zemi organizovány konference věnované kvalitě ve veřejné správě?

(Nehodící se škrtněte)

- Ano
- Ne

Pokud Vaše odpověď byla „ano“, prosím, doplňte následující informace – názvy konferencí, od kterého roku jsou organizovány, jak často jsou pořádány, kým jsou pořádány, apod.

(Otevřená otázka)

10. Jsou ve Vaší zemi udělovány ceny za kvalitu organizací veřejné správy?

(Nehodící se škrtněte)

- Ano
- Ne

Pokud byla Vaše odpověď „ano“, prosím, vyplňte názvy jednotlivých cen, od kdy jsou udělovány a kým jsou organizovány.

(Otevřená otázka)

11. Využívají organizace ve veřejné správě metodu Benchmarkingu?

(Nehodící se škrtněte)

- Ano
- Ne

Pokud byla Vaše odpověď „ano“, napište prosím, v jakých oblastech je využívána, případně doplňte další informace týkající se Benchmarkingu.

(Otevřená otázka)

12. Je ve Vaší zemi uplatňována ve veřejné správě Charta kvality občanů?

(Nehodící se škrtněte)

- Ano
- Ne

Pokud byla Vaše odpověď „ano“, vyplňte prosím, od kterého roku, případně další doplňující informace.

(Otevřená otázka)

13. Je ve Vaší zemi veřejnou správou prováděno šetření spokojenosti zákazníků/občanů?

(Nehodící se škrtněte)

- Ano
- Ne

Pokud byla Vaše odpověď „ano“, vyplňte doplňující informace týkající se např., od kterého roku je prováděno, jakým způsobem, apod.

(Otevřená otázka)

14. Uskutečňují se ve Vaší zemi školení týkající se managementu kvality ve veřejné správě??

(Nehodící se škrtněte)

- Ano
- Ne
- Nevím

15. Jsou publikace o managementu kvality ve veřejné správě vydávány s podporou veřejných rozpočtů?

(Nehodící se škrtněte)

- Ano
- Ne

Pokud byla Vaše odpověď „ano“, blíže specifikujte např., o jaké publikace se jedná nebo, která instituce poskytuje podporu.

(Otevřená otázka)

16. Jaká opatření byla přijata s cílem šířit model CAF ve Vaší zemi?

(Otevřená otázka)

17. Které ze zmíněných způsobů vzdělávání jsou nejčastěji v praxi uplatňovány v oblasti možností modelu CAF?

Metody	Ano	Ne
Speciální školení CAF		
Semináře, workshopy		
E-learning		
Jiné <i>(Prosím vypište)</i>		

18. Je implementace CAF povinná nebo doporučena vládou?

(Nehodící se škrtněte)

- Povinná
- Doporučená

19. Jaké finanční prostředky jsou k dispozici na vnitrostátní úrovni pro šíření modelu CAF?

(Nehodící se škrtněte)

- Z rozpočtu EU
- Ze státního rozpočtu
- Z regionálního (krajského) rozpočtu
- Z obecního rozpočtu
- Z mimorozpočtových fondů
- Jiné *(Prosím vypište)*

20. Dostupnost veřejných finančních zdrojů na národní úrovni pro šíření modelu CAF je:

(Nehodící se škrtněte)

- Rostoucí
- Mírně rostoucí
- Stále stejné
- Mírně klesající
- Klesající
- Nejsou dostupné

21. Je ve Vaší zemi zavedena národní databáze uživatelů modelu CAF?

(Nehodící se škrtněte)

- Ano
- Plánujeme sestavit
- Ne

22. Do jaké míry si myslíte, že CAF stimuluje změnu organizační kultury ve veřejném sektoru Vaší země?

(Nehodící se škrtněte)

- Vůbec ne
- Ve velmi omezené míře
- Skromným způsobem
- Značně

Máte konkrétní příklady? (Prosím vysvětlíte)

23. Jakých typů výměn zkušeností spojených s modelem CAF se účastníte?

Typ	Ano	Ne	Další informace
Uživatelská konference			
Sítě a partnerství			
Mezinárodní partnerství			
Národní programy kvality			
Konference kvality			
Ocenění kvality / soutěže			
Jiné <i>(Prosím vyplňte)</i>			

24. Jak byste popsal/a vývoj v používání modelu CAF ve Vaší zemi za poslední 2 roky?

(Otevřená otázka. Popište, prosím, toto v několika větách)

25. Prostor pro vyplnění doplňujících informací týkajících se zkoumané oblasti managementu kvality a modelu CAF.

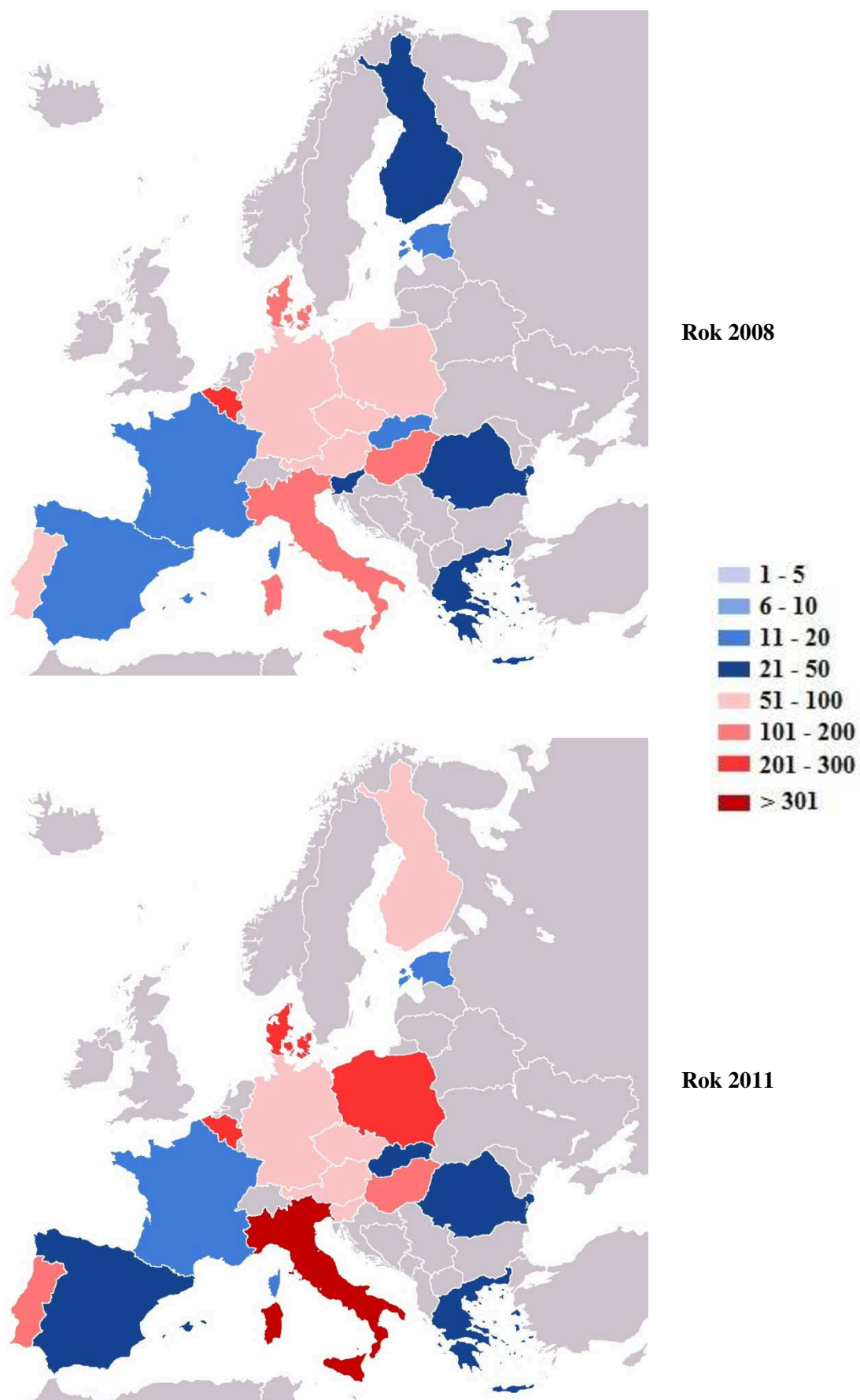
(Otevřená otázka)

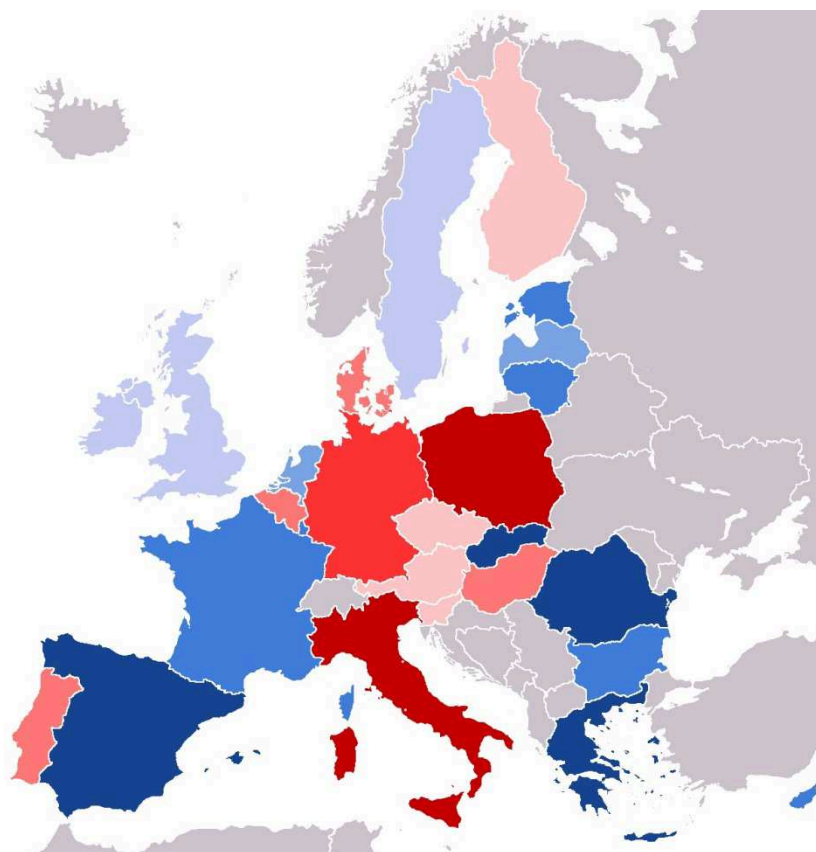
Příloha č. 7: Vývoj počtu registrovaných uživatelů v členských státech EU

	DUBEN 2008	DUBEN 2011	DUBEN 2012		
			Stav dle EIPA	1. úprava (stav po odpočítání prázdných řádků)	2. úprava (stav po odpočítání duplicit)
Belgie	220	299	308	308	171
Bulharsko	-	-	11	11	11
Česká republika	56	65	66	66	62
Dánsko	133	248	249	249	170
Estonsko	18	18	18	18	17
Finsko	25	85	98	98	94
Francie	14	17	22	20	20
Irsko	-	-	5	5	4
Itálie	156	351	380	376	323
Kypr	-	-	19	19	19
Litva	-	-	18	18	16
Lotyšsko	-	-	7	7	6
Lucembursko	-	-	12	12	11
Maďarsko	101	104	106	106	105
Malta	-	-	-	-	-
Německo	86	70	266	243	243
Nizozemsko	-	-	6	6	6
Polsko	51	222	311	311	305
Portugalsko	98	137	145	145	133
Rakousko	52	91	92	92	71
Rumunsko	25	47	48	48	47
Řecko	24	42	47	47	46
Slovensko	17	40	45	45	42
Slovinsko	49	70	70	70	69
Spojené království	-	-	7	7	7
Španělsko	11	46	46	46	45
Švédsko	-	-	5	5	5
CELKEM	1 136	1 952	2 407	2 378	2 048

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat CAF Resource Centre (4/2012).

Příloha č. 8: Registrovaní uživatelé modelu CAF v zemích EU v letech 2008, 2011 a 2012





Rok 2012

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat CAF Resource Centre.

Příloha č. 9: Struktura uživatelů dle oblastí veřejného sektoru v zemích EU k 30. 4. 2012

STÁTY EU	A)	B)	C)	D)	E)	F)	G)	CELKEM
	Justice	Obrana, veřejný pořádek a bezpečnost	Veřejná správa	Školství, věda a výzkum	Náboženství, kultura a sport	Zdravotnictví a sociální služby	Ostatní	
Belgie	3	20	91	18	2	26	11	171
Bulharsko	0	0	9	0	0	0	2	11
Česká republika	0	1	59	2	0	0	0	62
Dánsko	2	10	17	89	15	16	21	170
Estonsko	0	0	12	1	1	0	3	17
Finsko	0	27	39	11	2	6	9	94
Francie	1	0	9	5	0	2	3	20
Irsko	0	0	2	1	0	1	0	4
Itálie	6	9	119	137	1	29	22	323
Kypr	0	0	4	3	0	2	10	19
Litva	0	1	14	1	0	0	0	16
Lotyšsko	0	0	4	1	0	0	1	6
Lucembursko	0	0	8	1	0	1	1	11
Maďarsko	0	54	48	1	0	0	2	105
Malta	0	0	0	0	0	0	0	0
Německo	4	27	149	22	5	16	20	243
Nizozemsko	0	0	4	1	0	0	1	6
Polsko	0	0	300	3	0	0	2	305
Portugalsko	0	0	60	29	9	24	11	133
Rakousko	0	1	60	3	0	5	2	71
Rumunsko	0	29	15	1	0	1	1	47
Řecko	0	7	29	2	1	3	4	46
Slovensko	0	0	20	15	0	3	4	42
Slovinsko	0	5	64	0	0	0	0	69
Spojené království	0	0	2	3	0	1	1	7
Španělsko	0	1	23	4	5	3	9	45
Švédsko	1	0	4	0	0	0	0	5
CELKEM	17	192	1 165	354	41	139	140	2 048

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat CAF Resource Centre (4/2012).

Příloha č. 10: Výsledky odpovědí na otázku č. 24: „Jak byste popsali/a vývoj v používání modelu CAF ve Vaší zemi za poslední 2 roky?“

Stát	Odpověď
Belgie	Vzrůstající. 2 federální subjekty (Federace Valonsko Brusel a Brusel hlavní město) přijaly a uplatňují model CAF pro všechny svá ministerstva (týká se tedy zhruba 5000 a 1300 lidí).
Česká republika	V současné době není používání metod řízení kvality ve veřejné správě sledováno a vyhodnocováno, a to včetně potřeb jednotlivých úrovní veřejné správy v této oblasti. Tyto metody jsou především samosprávami implementovány na základě jejich spontánního zájmu o zvyšování kvality ve veřejné správě. Používání metod kvality není koordinováno a systémově podporováno, což v důsledku vede ke stagnaci. Z tohoto důvodu má Ministerstvo vnitra ve spolupráci se zástupci územních samospráv i ústředních správních úřadů v plánu zpracovat Koncepci rozvoje kvality veřejné správy.
Estonsko	V roce 2011 byla zorganizována Cena kvality, což byl velmi důležitý krok k rozšíření CAF v Estonsku. Projektu se zúčastnilo 15 agentur a více než 70 externích hodnotitelů, všichni z nich prošli dvou denním důkladným školením CAF. Věříme, že tento projekt byl užitečný, aby se zvýšila znalost o významu řízení kvality ve veřejné správě.
Itálie	V posledních dvou letech došlo ke zvýšení zájmu o hodnocení výkonnosti, řízení a zvyšování stávající kvality a měření výkonnosti know-how v oblasti vzdělávání. V roce 2011 byl zahájen projekt, který má dvouletý časový rámec (2011-2013) a je financován z Evropských strukturálních fondů. Projekt se zaměřuje na primární a sekundární vzdělávání ve čtyřech italských konvergenčních regionech: Kampánie, Kalábrie, Puglia a Sicílie. V této oblasti je více než 3 900 škol (s různou koncentrací v jednotlivých regionech), dominantní orientace je na základní vzdělávání (přes 70% tvoří základní školy). Projekt je zaměřen na zlepšení stávající kvality a výkonu spojeného s know-how a na rozšířených kompetencích při užívání modelu CAF. Do projektu je nyní aktivně zapojeno 345 škol: 104 z Kampánie, 102 ze Sicílie, 93 z Puglia a 46 z Kalábie. Jeho cílem je posílit kompetence při měření výkonnosti v závislosti na úrovni kvality a výkonu, souvisejících znalostí a zkušeností jednotlivých škol. Různé druhy technické podpory a asistence, včetně e-learningu, webových seminářů, školení a doučování jsou poskytovány v závislosti na kontextu a "připravenosti" jednotlivých škol zúčastněných na projektu.
Litva	Zvyšující se.
Maďarsko	V posledních dvou letech nebylo CAF přednostní záležitostí vlády, tudíž jsme nemohli dosáhnout vynikajících výsledků v této oblasti. Snažíme se jít kupředu krok za krokem, vytvořit příručku kvality, modernizovat online CAF systém a plánujeme znovu zavést Cenu kvality veřejné správy, která byla poskytována před pár lety za nejlepší postupy zaměřené na kvalitu mezi veřejnými institucemi.
Malta	Útvar řízení efektivnosti připravuje základy pro zavedení CAF. Pilotní projekty byly již provedeny a byly úspěšné. Nyní jsme ve fázi přípravy zaměstnanců veřejné správy pokrývajících všechna ministerstva, tak aby byli napříč úřady uživatelé CAF v rámci veřejné správy.
Polsko	Nejvýznamnější událost při používání modelu CAF v posledních dvou letech proběhla v oblasti samosprávy. Od 1. května 2009 do 31. prosince 2011 Ministerstvo správy a digitalizace realizovalo projekt "Uspořádání místních samospráv pro provádění společného hodnotícího rámce (CAF) v průběhu měření potenciálu a úspěchů prostřednictvím vzdělávání úředníků a poradenské pomoci". Hlavním cílem projektu bylo dokončení společného hodnocení v nejmenších místních samosprávách. 80 z nich se zúčastnilo pilotní fáze, která ověřila užitečnost CAF v malých místních samosprávách a více než 200 se zúčastnilo druhé fáze projektu. Všechny tyto místní samosprávy byly vybrány na základě otevřeného výběrového řízení. Jedním z výstupů pilotní fáze byla příručka pro uživatele modelu CAF v malých společenstvích (gminas, což znamená polské územněsprávní jednotky). V roce 2012 ministerstvo zahájilo grantové schéma pro účastníky projektu, kteří jsou způsobilí soutěžit o spolufinancování zaměřené na zlepšování institucí. Inovativní přístup v tomto případě spočívá v unikátním složení dvou přístupů. Místní samosprávy zpočátku používaly metodologii CAF pro posouzení jejich předpokladů a výsledků. Poté byla dána možnost k nápravě jejich nerovnováhy prostřednictvím účasti v soutěži (výzva k předkládání návrhů). Díky této skutečnosti

	Ministerstvo státní správy a digitalizace může pozorovat kompletní cyklus zlepšovacích opatření způsobených modelem CAF, které musí být prokázány vlastním hodnocením. Kromě výše zmíněných akcí místní samosprávy provedly projekty pro modernizaci řízení, systém CAF byl implementován 136 krát v jejich organizacích (projekty byly spolufinancovány EFS). V tomto případě, systém CAF byl zvolen místními orgány jako jejich vlastní volba (přístup zdola nahoru). Ve většině úřadů byla implementace modelu CAF často prvním kontaktem se systémem řízení jakosti. Můžeme shrnout, že místní obce v Polsku začaly s aplikací modelu CAF v roce 2009. Nyní více než 15 % místních komunit používá CAF jako nástroj řízení kvality.
Portugalsko	V posledních dvou letech byla snížena činnost podpory, nicméně počet uživatelů CAF vzrostl, díky předchozím akcím týkajících se prováděním podpory modelu. CAF není "zvláštním" jazykem pro většinu veřejných služeb, byl využit v rámci vládních iniciativ, jako je hodnocení výkonnosti veřejných služeb (SIADAP 1), stejně jako ve školách, v rámci vnějšího ohodnocení aktivit.
Slovensko	Implementace modelu CAF v organizacích veřejné správy ve Slovenské republice má v období posledních dvou let rostoucí tendenci nakolik se: zvyšuje účast organizací veřejné správy v soutěži Národní cena SR za kvalitu, kde jednou z metodik soutěže je model CAF; zvyšuje zájem o školení a konzultace k modelu CAF, které poskytuje Úřad pro normalizaci, metrologii a zkušebnictví SR (úřad se stal v roce 2011 národním organizátorem externí zpětné vazby modelu CAF); zvyšuje zájem o implementaci modelu CAF formou smlouvy o spolupráci, kde Úřad pro normalizaci, metrologii a zkušebnictví SR poskytuje organizacím veřejné správy metodickou, školicí, poradenskou a posuzovatelskou podporu při implementaci modelu CAF a při trvalém zlepšování organizace.
Slovinsko	CAF byl prokázán jako užitečný nástroj pro zkoumání kvality řízení organizace a pro identifikaci oblastí ke zlepšení. CAF slouží organizacím dobře i na jejich cestě k dosažení náročnější kvality a vynikajících systémů.
Španělsko	V posledních dvou letech má CAF ve Španělsku významný dopad na místní a regionální správu. Oceňují jako hlavní výhody modelu, volný charakter CAF a veškerou užitečnou dokumentaci, která je k dispozici, což umožňuje jednodušší provádění. Baleárský region zahrnul CAF model ve svém "Ocenění, uznání a certifikačním schématu" a Castilla La Mancha a regiony Murcia šíří model mezi jejich směrnicemi a podepsanou dohodou s Agenturou jakosti a vyhodnocování. Dohoda byla úspěšná a model CAF byl použit v některých místních správách.
Island	Proběhlo pouze hodnocení v souvislosti s pěti pilotními agenturami. Předběžný výsledek hodnocení byl velmi pozitivní. Všechny agentury si myslí, že CAF jim může pomáhat, aby upřednostňovaly úkoly, které jim dají ucelenější pohled na proces v rámci agentury. To také dává zaměstnancům příležitost účastnit se diskusí o úloze a pracovních postupech agentury.

Zdroj: Výsledky provedeného dotazníkového průzkumu (8/2012). Vlastní zpracování.